

إدارة المنشآت المتخصصة

أ.د. سنان غالب المرهضي

رقم المقرر: 929019

2013م 1434هـ



إدارة منشآت متخصصة

أ.د.سنان المرهضي

صنعاء
1434هـ - 2013م



الطبعة الأولى: 1434هـ - 2013م

يطلب هذا الكتاب مباشرة من مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي
Web Site: ust.edu/Centers/ubc
E-mail: ubc@ust.edu
Tel:00967/ 1- 384078
رقم الإيداع (957-2010م)

عزيزي الدارس والدارسة: مرحباً بكما إلى هذا المقرر:

يشكل انتشار المنشآت (المنظمات) المتخصصة (منظمات: مصرفية (بنكية) سياحية و صحية ومقاولات) بشتى أنواعها في أي بلد علامة بارزة من علامات التطور؛ إذ أن هناك تناسباً طردياً بين زيادة التعامل مع هذا النوع من المنظمات المتخصصة والمستوى الحضاري والثقافي للمجتمع الذي تعمل في إطاره. وتسهم المنظمات المتخصصة بشكل مباشر وغير مباشر في دفع عجلة التنمية من خلال: جذب المنظمات المصرفية للمدخرات من الأفراد والمنظمات، وجعلها متاحة للمستثمرين، وكذلك الحد من التداول النقدي المباشر في المجتمع، وتقديم التسهيلات الضرورية لانسياب النشاط الاقتصادي بشتى أنواعه، وتقدم المنظمات السياحية الخدمة الفندقية والتسهيلات السياحية الكفيلة بجذب السياح لليمن، والتي تعتبر بحق كنزاً أثرياً يتوق لزيارته كل من يرغب في التعرف على التراث الإنساني. ولقد أعطت الخطط التنموية الإنسان مكانة خاصة، بل واعتبرته غايتها ووسيلتها، فكان من البديهي أن أولت الحكومات المتعاقبة القطاع الصحي أهمية قصوى لما له من أثر مباشر في صحة الفرد وحمايته من الأوبئة، مما انعكس على زيادة متوسط العمر إلى 61.48 تعداد 2004 من ناحية، وزيادة عدد المنظمات الصحية المنتشرة في أنحاء اليمن من ناحية أخرى.

وتنبع أهمية دراسة المنظمات المتخصصة من أهمية الدور التنموي الذي تلعبه من ناحية،ومن ناحية زيادة عددها (18) مصرفاً رئيسياً: (البنك المركزي و (11) مصرفاً تجارياً و (4)إسلامية و (2) متخصصين) هذا فضلاً عن الفروع المنتشرة في أنحاء اليمن (حوالي 1234 منظمة سياحية، وحوالي 3853 منظمة صحية منتشرة في أنحاء اليمن)، مما يعني زيادة وجود فرص العمل المتاحة فيها. ومما لا شك فيه أن هذا العدد المتزايد من المنظمات المتخصصة يستلزم دراستها وتدريسها لأبنائنا الطلاب والطالبات، وكذلك تعريف القارئ الذي يستهويه هذا المجال، و طبيعة نشاط هذا النوع من المنظمات.

أهمية دراسة المقرر:

عزيزي الدارس، تنبع أهمية دراسة هذا المقرر الذي بين يديك من أهمية الدورالذي تلعبه إدارة المنشآت المتخصصة-ويمكن إيجاز تلك الأهمية في النقاط التالية:

1. تزود الطالب بأهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المنشآت المتخصصة ودورها في جذب المنظمات المصرفية للمدخرات من الأفراد والمنظمات وجعلها متاحة للمستثمرين.
2. يعرض المقرر الدور الذي تؤديه إدارة المنشآت المتخصصة في الحد من التداول النقدي المباشر في المجتمع وتقديم التسهيلات الضرورية لانسياب النشاط الاقتصادي.
3. إكساب الطالب المعرفة والقدرة على التمييز والتفرقة بين الأنواع المختلفة من المنظمات، والقدرة على التعامل مع كل نوع من المنظمات المتخصصة.
4. إظهار العلاقة بين زيادة التعامل مع نوع المنظمات المتخصصة ، والمستوى الحضاري والثقافي للمجتمع الذي تعمل في إطاره.

الأهداف العامة:

يتوقع منك -عزيزي الدارس - بعد دراسة هذا المقرر وتنفيذ جميع الأنشطة والتدريبات والتعيينات فيه أن تكون قادراً على أن:

1. توضح المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المنشآت المتخصصة وبعدها في دفع عجلة التنمية.
2. تميز بين المنظمات المتخصصة والمنظات الأخرى.
3. تتعرف على الأنشطة المختلفة التي تمارسها المنظمات المتخصصة.
4. توضح أهمية وجود المنظمات المتخصصة في الحد من التداول النقدي المباشر في المجتمع، وتقديم التسهيلات الضرورية لانسياب النشاط الاقتصادي .
5. تمارس أي عمل في إحدى المنظمات المتخصصة.

محتويات المقرر

1

الوحدة الأولى

مدخل عام لإدارة المنظمات الخدمية

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1 -1 - التمهيد:

عزيزي الدارس، تتعدد المفاهيم المختلفة التي تتناول الخدمة من حيث المنفعة الناتجة عن الاستفادة أو استخدام الخدمة، وهناك خصائص تميز الخدمة عن المنتج السلعي من حيث الملمس أو القابلية أو عدم القابلية للخزن.

فيما تتعدد الأنواع المختلفة للخدمات وفقاً للأبعاد المختلفة، أيضاً تتناول هذه الوحدة خصائص عمل المنظمات الخدمية.

سنتناول أيضاً عوامل الفوز برضا المستهلك في السوق الذي يعتمد على طبيعة المنافسة و الاحتياجات، ونوعية وثقافة وإدراك المستهلك للخدمة. إلا أن هناك عوامل عديدة تساعد على الفوز برضا المستهلك، منها ما يتعلق بتوفير الخدمة أو الموقع الملائم أو درجة الثقة بالخدمة، والعديد من تلك العوامل التي سيتم مناقشتها واستعراضها في هذه الوحدة.

1 -2 – أهداف الوحدة:

عزيزي الدارس، بعد دراستك لهذه الوحدة ينبغي عليك أن تكون قادراً على أن:

1) تعرف المفاهيم المختلفة للخدمة، وتعدد تلك المفاهيم.
2) تناقش الأنواع المختلفة للخدمات وفقاً للأبعاد المختلفة.
3) تقارن بين الخصائص المختلفة التي تميز الخدمة عن المنتج السلعي.
4) تشرح وتعدد خصائص عمل المنظمات الخدمية.
5) توضح العوامل المتعددة للفوز برضا المستهلك في السوق.



1 -3 - أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس، لكي تحقق هذه الوحدة الأهداف الأساسية المتوخاه فقد تم تقسيمها إلى أربعة أقسام هي:

1) طبيعة الخدمات وخصائصها.
2) أنواع الخدمات.
3) خصائص عمل المنظمات الخدمية.
4) عوامل الفوز برضا المستهلك.

1 -4 - قراءات مساعدة:



إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة؛ لذا يرجى منك عزيزي الدارس أن تستفيد منها قدر الإمكان نظراً لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة:

1) كورتل فريد (2009م)-"تسويق بعد الخدمات"-دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
2) الطائي حميد والعلاق بشير-(2009م)-" إدارة عمليات الخدمة" – دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع-عمان-الأردن.
3) Kotler and Amstrong (2004) " principles of Marketing" prentice-Hall.
4) Adrain Plmer (1994) " principles of Service Marketing" Mc Graw- Hall.
5) Fitzsimons James. Ai and Fitzsimmans manj, (1998) " Service Management operations strategy. And Information Technology" Mc Graw-Hall.

1 -5 -الوسائط التعليمية المساعدة:



عزيزي الدارس، لكي تحقق أهداف الوحدة يجب عليك أن تقوم بالآتي:

1) قراءة المادة العلمية الموجودة في هذه الوحدة، وحل تدريباتها، والتقويم الذاتي الخاص بها.
2) زيارة موقع التعلم عن بعد http//;dl.ust.edu بنظام LMS وموقع الجامعة www.ust.edu.
3) الاستفادة من أقراص الحاسوب وأشرطة التسجيل المصاحبة للكتاب المقرر من الوسائط التي يمكن الاستفادة منها.
4) قراءة نماذج الامتحانات وإجاباتها النموذجية، المعدة من قبل عمادة التعليم المفتوح ووحدة الإشراف الأكاديمي.

2- طبيعة الخدمات وخصائصها:

2 -1 - مفهوم الخدمة:

عزيزي الدارس، تتعدد المفهومات التي تناولت الخدمة فيرى كل من Kotler and Amstrong, 2004, Lovelock , 2004, Adrain Palmer, 1994.

أن الخدمة عبارة عن نشاط ينتج عنه منفعة غير ملموسة، ولكنها مدركة بالحواس يقدمها طرف (فرد أو منظمة)، لإشباع حاجات ورغبات لدى طرف آخر (فرد أو منظمة). بينما يرى 1994 Gronroos أن الخدمة عبارة عن أشياء مدركة بالحواس، وقابلة للتبادل تقدم من قبل أفراد أو منظمات تسمى بالمنظمات الخدمية. ويعتقد (كورتل، 2009:67) أن الخدمة عبارة عن عملية وليست شيئاً مادياً، وأن المستفيدين أنفسهم غالباً ما يشكلون المدخلات (Inputs) -المتمثلة في حاجاتهم ورغباتهم- وتحول (الحاجات أو الرغبات) عمليات Process من قبل مقدم الخدمة إلى مخرجات (Outputs) وهي عبارة عن منافع ناتجة عن الاستفادة أو استخدام الخدمة.

2 -2 -خصائص الخدمة:

عزيزي الدارس، تتميز الخدمة عن المنتج السلعي بخصائص أساسية هي:

أولاً: عدم القدرة على لمسها Intangibility:

تترك الخدمة أثراً ظاهرياً يمكن ملاحظته على المستهلك مثل ذهاب الألم بعد خروج المريض من عيادة الأسنان، وآخر خفي يتمثل في الشعور بالراحة بعد قضاء إجازة شتوية في عدن.

مما يترتب على عدم ملموسية الخدمة الآتي (الطائي، والعلاق، 20: 2009):

أ. تعتبر الخدمة مستهلكة لحظة إنتاجها.

ب. استحالة المقارنة بين الخدمات من قبل المستهلك لاختيار الملائم كما هو الحال في السلع، لأن الخدمة تترك أثراً ظاهرياً أو ضمنياً بعد الاستفادة منها، أي بعد شرائها.

ج. انخفاض النمطية في أغلب الخدمات نظراً لتباين حاجات ورغبات المستهلكين، وعليه فكلما تم مراعاة الاختلافات الفردية أثناء تقديم الخدمة زاد ت جودة الخدمة وإرضاء المستهلك.

د. تعتبر خدمات ما قبل وبعد البيع أساسية للمفاضلة بين السلع المعمرة (السيارات، الثلاجات، وغيرها) أثناء صناعة القرار من قبل المشتري. ففي حالة شراء الآلات والمعدات الإنتاجية فإن صانع القرار يفاضل بين الخيارات المتاحة على أساس: التركيب، والتدريب، والتشغيل،

والتوصيل، وخدمات ما بعد البيع تشمل: توفير قطع الغيار، والصيانة، وتوافر مواد التشغيل مثل الشحوم والزيوت وغيرها.

ثانياً: التكاملية Inseparability بين إنتاج وتوزيع الخدمة:

صعوبة الفصل بين إنتاج وتوزيع الخدمة جعل البدائل التسويقية التقليدية المتاحة أمام إدارة المنظمة محدودة؛ مما دفع الكثير من المصارف في دول العالم ومنها اليمن إلى التركيز على توليد المنفعتين: الزمنية (التطور السريع في تقديم خدمات الكروت المتنوعة Credit Card للزبائن الذين يستطيعون استخدامها في أي وقت ومن أي مكان، وكذلك فتح المصارف أبوابها في الأوقات التي يحتاج فيها المستهلك للخدمة، والمكانية من خلال إيجاد نظام الصراف الآلي في الأماكن التي يحتاج فيها المستهلك للخدمة، وكذلك الانتشار الجغرافي للمصارف.

ثالثاً: عدم القابلية للخزن Nan – Inventory:

تعتبر عدم قابلية الخدمة للتخزين إحدى المشاكل الأساسية التي تواجه إدارة المنظمات الخدمية. ويتم التغلب على هذه المشكلة من خلال وضع الاستراتيجيات المختلفة في إدارة الطلب والتنبؤية. وعليه فإن المقعد الخالي في القاعة الدراسية، أو في الطائرة المتجهة إلى عدن، أو السيارة المتجهة إلى تعز يعتبر خسارة لعدم القدرة على خزنه وبيعه لاحقاً، ومن ثم صعوبة الاستفادة من أساليب المضاربة (Speculation) التقليدية، في الخدمات، أي الشراء وقت الوفرة وخزنها إلى وقت الندرة كما هو الأمر في حالة السلع.



تدريب (1)

قم بعمل جدول موضحاً فيه الخصائص التي تتميز بها الخدمة عن السلعة.

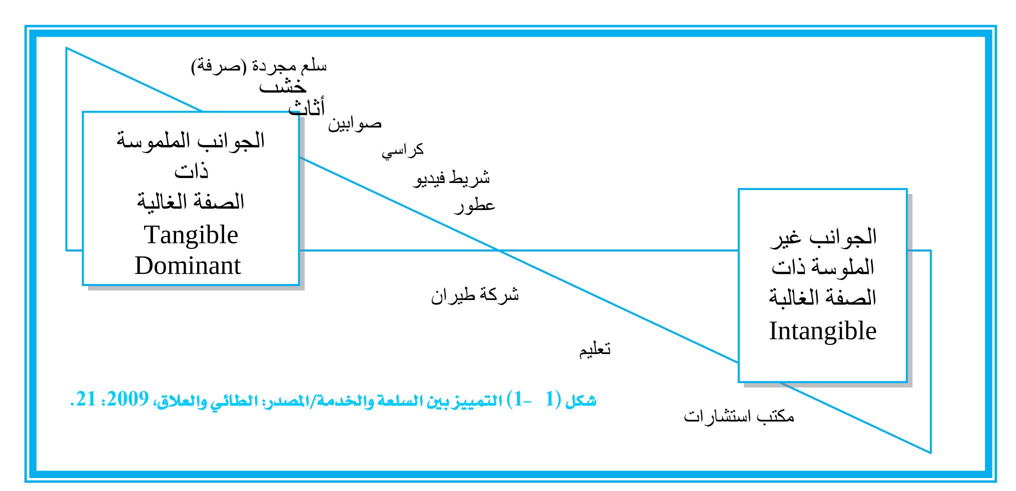
2 -3 -التمييز بين الخدمة والسلعة:

من الصعوبة بمكان وضع خط فاصل بين الخدمة والسلعة، إذ غالباً ما يصاحب تقديم الخدمة (الغاية والجوهر التي يسعى المستهلك للحصول عليها) بيئة محيطة (Shostack 1992) تحتوي على حزمة من العناصر المادية المكملة. ويمكن القول هنا إن الجوهر يكمن في المنفعة والأثر الذين تتركهما الخدمة (ظاهرياً أو ضمنياً)، وتفهم العناصر البيئية المحيطة بتعزيز عمليات الإشباع والرضا عن الخدمة وجودتها.

فجوهر الخدمة الفندقية مثلاً هو المبيت، إلا أن هناك مجموعة من العناصر المهمة جداً المصاحبة لعمليات المبيت تشمل: محتوى وأثاث الغرفة، من فراش مريح، وحمام مناسب ونظيف، وكمبيوتر، وتلفزيون، وجو هادئ، وخدمات الطعام والشراب، والخدمات الترفيهية، بمعنى آخر فإن خدمة المبيت التي يسعى إليها الضيف لا يمكن أن يتحقق شكل مرضٍ إلا بتوافر العناصر المحيطة. والضيف في الخدمة الفندقية يشتري المبيت وليس عناصر وملاحق المبيت.

والزبون في صالون الحلاقة يشتري خدمة قص الشعر، بغض النظر عن البيئة المحيطة والأدوات والمواد التي يستخدمها الحلاق، على الرغم من أهميتها، ولكن جوهر ما يسعى الزبون للحصول عليه هو قص الشعر بالشكل الذي يرضيه.

ويميز Lovelock بين الخدمة والسلعة على أساس درجة إشباع الحاجة، فإذا تم تحقيق الإشباع (النسبي) بشيء غير ملموس فيكون الشيء المشترى خدمة، والعكس (أي تحقيق الاشباع بشيء ملموس) فيكون سلعة. وضعت Shostack مقياساً بيانياً يساعد على التمييز بين السلعة والخدمة، فإذا كانت الصفة الغالبة أشياء ملموسة فإننا بصدد سلعة والعكس خدمة، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (1 -1) التمييز بين السلعة والخدمة/المصدر: الطائي والعلاق، 2009: 21.

3- أنواع الخدمات المقدمة:

عزيزي الدارس، قسم Schmenner 1986 الخدمات على أساس بعدين: درجة التفاعل بين المستهلك ومنتج الخدمة، وكذلك كثافة العمالة في إنتاج الخدمة، والشكل التالي يوضح ذلك التقسيم:

درجة التفاعل مع المستهلك

درجة كثافة العمالة		منخفض	عالٍ
	منخفض	خدمات صناعة Service Factory • الطيران. • فندقية. • المنتجعات الطبية. • النقل. • التوزيع.	خدمات مباشرة Service Shop • خدمات صحية (المستشفيات). • خدمات الصيانة. • خدمات الإصلاح.
	عالٍ	خدمات كبيرة Mass- Service • تجارة التجزئة. • تجارة الجملة. • الخدمات المصرفية. • الخدمات التعليمية.	خدمات مهنية Professional Service • العيادات. • الاستشارات الإدارية. • المحاماة. • الخدمات الهندسية. • المحاسبة.
		درجة احتكاك منخفض	درجة احتكاك عالٍ

شكل (1-2) مصفوفة الخدمات

Source: Fitzsimmons, 1998: 24

من الجدول السابق يتضح أن هناك بعدين أساسيان، أفقي ورأسي يقيسان كثافة العمال، ودرجة الاحتكاك مع المستهلك وسوف نقوم بتوضيحهما على النحو الآتي:

3 -1- البعد الأفقي Horizontal:

عزيزي الدارس، يقيس هذا البعد كثافة العمالة Labor Intensive من حيث التكلفة وليس العدد مقارنة بإجمالي تكاليف إنتاج وتقديم الخدمة. وينطبق هذا على تلك المنظمات التي تعمل في مجال الخدمات التعليمية والمصرفية، نظراً لارتفاع تكاليف العمالة التي تقدم مثل هذه الخدمات مقارنة برأس المال الذي تحتاج إليه. بينما تعتمد المنظمات الصحية على كثافة رأس المال Capital Intensive نظراً لحاجاتها للآلات والمعدات المتطورة ذات التكاليف العالية لتشخيص الحالات المرضية.

3 -2- البعد الرأسي Vertical:

عزيزي الدارس، يتناول هذا البعد درجة التفاعل بين مقدم الخدمة ومستهلكها، ويؤثر تفاعل واحتكاك الزبون مع مقدم الخدمة على طبيعة الخدمة، وأسلوب تقديمها. وتسعى معظم الشركات العالمية التي تعمل في مجال الخدمات مثل McDonald Hut Pizza إلى تنميط خدماتها في مجال الأكلات السريعة سعياً إلى الحد من الاحتكاك بالزبون من ناحية، والتقليل من تأثيره في أسلوب تقديم الخدمة من ناحية أخرى، إلا أن ذلك لا يعني عدم الحرص على إرضاء المستهلك كما هو الحال في خدمات الطعام التي تقدم في المطاعم التقليدية الأخرى. وينطبق هذا القول على مطاعم الأكلات السريعة المنتشرة في مدن العالم عكس المطاعم الضخمة الخمسة النجوم (التي ترتفع درجة الاحتكاك بين العاملين فيها وزبائنها)، والتي تتولى الحفلات بأنواعها، وتجهيز الوجبات حسب طلب المضيف، سواء كان فرداً أو مؤسسة، وترتفع درجة الاحتكاك بين طالب الخدمة ومقدمها، وكثافة العمالة (من حيث التكاليف) في: العيادات الخاصة، ومكاتب المحاماة، وخدمات الصيانة؛ لأن مثل هذا النوع من الخدمات يتطلب التفاعل بين مقدم الخدمة وطالبها. وهناك تناسب طردي بين رضا الزبون (المريض مثلا) ودرجة تفاعل الطبيب مع حالته المرضية، إذ يرغب المريض أن يرى الدكتور يعامله معاملة خاصة، و يراعي حالته الخاصة في المعالجة. كذلك يلجأ صاحب القضية (فرداً أو منظمة) إلى المحامي ،يرغب في أن يرى ذلك المحامي أكثر تفاعلاً ومعايشة لقضيته. ويثبت الواقع أن المحامين الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يعايشون قضايا زبائنهم.

ويمكن تناول الخدمات الموضحة في الشكل (1-2) على النحو التالي:

أ. الخدمات المقدمة من قبل المصانع Service Factories:

تقدم مصانع السلع المعمرة خدمات ما بعد البيع تتمثل في صيانة وإصلاح السلع التي تبيعها، وتوفير قطع الغيار، وأحيانا تدريب وتعليم المستهلك على كيفية تركيب واستعمال السلعة (ينطبق هذا على الآلات والتركيبات الصناعية). ويتصف هذا النوع من الخدمات بالنمطية.

ب. الخدمات على أساس الطلب Service Shops :

ذهاب الناس لشراء مثل هذا النوع من الخدمات من منظمات محددة نظراً لما تمتلكه من كوادر ذات سمعة جيدة في تقديم الخدمات. ويتم في هذا النوع من الخدمات تحديد نوع الخدمة وخصائصها من قبل الزبون أو طالبها. وهذا النوع من الخدمات يكون أكثر وضوحاً في الخدمات الصحية، إذ أن خدمة المعالجة والتشخيص تقدم على أساس ما يحس به الزبون أو المريض أو ما يشكو منه. وفي بعض الأحيان قد لا يكون المريض دقيقاً في وصف حالته، ولكن شكواه تكون أساس بدء عمليات التشخيص. ونفس الشيء ينطبق على خدمات الإصلاح والصيانة، إذ يحدد الزبون الخلل في الجهاز أو السيارة، وعلى ضوء ذلك يقوم المهندس المختص بخدمات الإصلاح أو الصيانة.

ويتضح في هذا النوع من الخدمات زيادة كثافة العمالة، فتكلفة الطبيب بالنسبة إلى إجمالي تكاليف الخدمة سوف تكون أعلى من عناصر تكاليف الخدمة الأخرى (في ظل الظروف الطبيعية)، وزيادة احتكاك وتفاعل الطبيب العالي مع المريض مؤشر هام لفاعلية وكفاءة وجودة الخدمة.

وعليه يجب أن يركز في استراتيجيات المنظمات الصحية على بعدين: الأول تقني وتكنولوجي، ويتمثل في: المعارف والمهارات الواجب توافرها في الأطباء والممرضين وغيرهم من المختصين، والآلات Machine والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة. والبعد الثاني سيكولوجي، ويتمثل في: أخلاقيات ومظهر الأطباء والممرضين، والجو السائد في المستشفى.

ج. الإنتاج الخدمي الكبير Mass- Service:

يعتمد هذا النوع من الخدمات على العمالة الكثيفة والنمطية في الخدمات وأسلوب تقديمها. ويشمل هذا النوع من الخدمات التعليم، إذ أن التعليم نمطي من حيث المنهج والصفوف وأحياناً مؤهلات مقدمي الخدمة.

د. الخدمات التخصصية Professional Services:

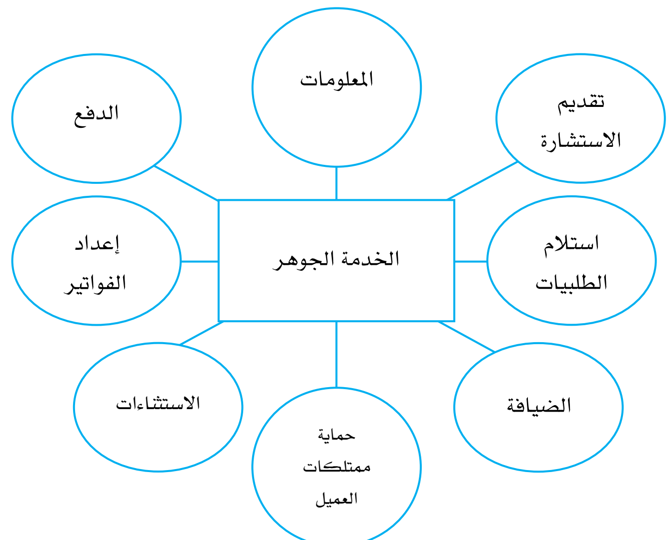
مقدم هذا النوع من الخدمات ليس فردا عادياً، بل يمتلك المعرفة والمهارات في استخدام تلك المعارف، إضافة إلى الذكاء والقدرة على التعامل مع الزبون وإرضائه. فطالب هذا النوع من الخدمات ينتظر اهتماماً خاصاً وشخصياً من قبل مقدم الخدمة، وتتضمن هذه الخدمات: المحاماة، والطبية المتخصصة، والاستشارات الإدارية والمحاسبية.

وبنظرة فاحصة للشكل (1-2) نجد أن الخدمات الصحية تقع عالية التفاعل مع المستهلك؛ نظراً لطبيعة الخدمة التي تتطلب اقتراب وتفاعل الأطباء والممرضين مع المرضى؛ لكي يتمكنوا من تشخيص المشكلة التي يعانون منها ، ومن ثم تقديم العلاج المناسب. ويعزى انخفاض كثافة العمالة (تكلفتها) للخدمات الصحية المقدمة في المستشفيات العامة نظراً للتجهيزات الآلية والتكنولوجية المتطورة المستخدمة في المستشفيات. (وينعكس الحال في العيادات التي تتصف الخدمة فيها بأنها عالية التفاعل وكثافة العمالة)، وبالتالي انخفاض تكاليف العنصر البشري مقارنة بإجمالي تكاليف الخدمة الصحية.

وقد تكون خدمات الصيانة والإصلاح في بعض الحالات عالية التفاعل ومنخفضة من حيث كثافة العمالة، ويعزى ذلك إلى أن تكاليف قطع الغيار قد تصل إلى الآلاف من الريالات بينما أجور المهندس مئات الريالات. وتأسيساً على ذلك فإن على المنظمة التي تقدم مثل هذا النوع من الخدمات التركيز المتوازن على بعدي التكنولوجيا بشقيه الناعم والصلب والسيكلوجي.

3 -3 - الخدمات المصاحبة للخدمة المقدمة أو زهرة الخدمة Flower of Service :

عزيزي الدارس ، تصاحب عمليات تقديم الخدمات سواء في المنظمات: المصرفية، والسياحية، والصحية، وخدمات أخرى مكملة للخدمة ومعززة لجودة الخدمة والرضا عن الخدمة الجوهرية التي يشتريها المستهلك. وقد طور المتخصصون تلك الخدمات وجمعوها في شكل زهره Flower of Service يوضحها الشكل (1-3) التالي:



شكل (1-3) زهرة الخدمة Flower of Service

المصدر: Lovelock and Wirtz ; 2011

ويمكن تطبيق زهرة الخدمات شكل (1-3) على الخدمات المصرفية والصحية. وليس بالضرورة أن تنطبق أبعاد الزهرة الثمانية على كل الخدمات.

3 -4 الخدمات المقدمة للأفراد والمقدمة للأشياء:

عزيزي الدارس ، تختلف الخدمات الموجهة للأشياء (السلع) Things عن تلك المقدمة للأفراد People وبشكل مباشر من حيث تسلمها وملاحظتها ، والشكل التالي يوضح ذلك:

تسلم الخدمة بشكل مباشر

ماذا يريد الزبون أن يراعي في مثل هذه الخدمات؟

	أشياء Things	أفراد People	
تسلم الخدمة بشكل مباشر	خدمات مباشرة موجهة للسلعة	خدمات ذات صلة بجسم الإنسان	ملاحظة (مدركة)
	• تزيين وتنسيق الحدائق. • نقل البضاعة. • صيانة وإصلاح الآلات والمعدات. • الحراسة. • خدمات الغسل والكي. • الخدمات البيطرية.	• خدمات الرعاية الصحية. • نقل الركاب. • المطاعم العائلية. • صوالين التجميل (الكوافير). • أماكن الرياضة والمساج.	

	• تصميم السلعة بشكل يضفي عليها نوعاً من المظهر الجميل.	• صوالين الحلاقة.	
	خدمات غير مباشرة ذات علاقة بالأصول	خدمات غير مباشرة ذات صلة بالعقل	غير ملاحظة (مدركة)
	• خدمات المصارف. • خدمات التأمين. • خدمات شركات الحراسة. • الاستشارات الإدارية والمحاسبية والقانونية	• خدمات التعليم بأنواعه. • خدمات الإعلام بأشكاله المختلفة	

تسلم الخدمة بشكل غير مباشر

شكل (1 -4) طبيعة الخدمة

Sauce: Fitzsimmons , 1998 : 47

عزيزي الدارس، ويمكن التمييز بين الخدمات الموضحة في شكل (1-4) على أساس بعدين: سلوكي، وفني بعد تحديد ماذا يقصد بهما.

1-4-3-البعد السلوكي Behavior:

عبارة عن سلوك الفرد أو الجماعة أثناء تقديم الخدمة للمستهلك بشكل مباشر. ويعتبر السلوك انعكاساً لتفاعل: قيم ومعتقدات وعواطف واتجاهات وإدراك وخصائص شخصية، وأخلاقيات وإجراءات وقواعد وثقافة تنظيمية.

-خدمات مباشرة تقدم للأفراد People:

يراعى في تصميم استراتيجيات تقديم الخدمة للأفراد البعد السيكولوجي المصاحب لتقديم الخدمة أكثر من البعد التقني، على أن يراعى في ذلك العناصر التالية (والتي يجب أن ينظر لها من وجهة نظر المستهلك):

أ. شخصية مقدم الخدمة:

يجب أن يتصف مقدم الخدمة بدماثة الأخلاق والمشاعر الفياضة والأمانة وحب الآخرين، بحيث تكون مدركة من قبل المستهلكين، وأن يكون محل ثقة الآخرين.

ب. حسن المظهر:

ضرورة أن يتصف مقدم الخدمة بالمظهر الملائم والمقبول وغير مبالغ فيه، حسب طبيعة الخدمة، بمعنى آخر أن يشعر المستهلك بالراحة النفسية أثناء النظر إلى مقدم الخدمة. وعلى مقدم الخدمة إدراك أنه أثناء العمل ملك للآخرين، ومن ثم ضرورة تحييد ذوقه ومزاجه الشخصي أثناء تقديم الخدمة.

ج. ملاءمة مكان تقديم الخدمة:

يجب أثناء تصميم مكان تقديم الخدمة (المكاتب الأمامية) مراعاة أذواق وفلسفة وثقافة وعادات وتقاليد المستهلك، وأن يكون المناخ Climate المصاحب لتقديم الخدمة ملائماً لنوعية وطبيعة الخدمة، والأمثلة التالية توضح ذلك:

- عيادة الأطفال:

لابد أن يكون مثل هذا النوع من العيادات مهيَّأً بجو نفسي مرضٍ للطفل بدرجة أساسية، من حيث الملصقات المعبرة، والألعاب في غرفة الانتظار، والقناة التلفزيونية المشاهدة، وكذلك السكرتير أو سكرتيرة الطبيب لابد أن يتمتع بخاصية حب الأطفال والقدرة على جذبهم والتعامل معهم والصبر عليهم، مع مراعاة الاختلافات الفردية. وهذا الجو كمقدمة قبل الدخول على الطبيب المعالج، أما ما هو متوافر في غرفة الطبيب، وكذلك شخصية أو هندام الطبيب، والأدوات التي يستخدمها، وأسلوب تعامله فيجب أن يكون أفضل بكثير مما لمسه وأدركه الطفل في غرفة الانتظار. وتأسيساً على ما سبق نجد أن عيادة الأطفال تتكون من بعدين: مادي ويشمل غرفة الاستقبال (الانتظار) بكل محتواها من ألعاب بسيطة ومجلات أطفال، وقناة T.V أطفال، على أن تكون هذه مكملة لغرفة الطبيب ذاته، وبعد بشري يشمل سكرتير الطبيب والطبيب ذاته، وهذان البعدان لابد أن يوفرا أجواء صداقة للطفل (المستهلك) Climatic friendly.

- عيادة متخصصة مثلاً في معالجة كبار السن Adult People:

إعداد وتهيئة العيادة بمحتواها وعناصرها المختلفة: من غرفة الاستقبال (الانتظار)، إلى غرفة الطبيب سوف يختلف عما هو الحال في عيادة الأطفال، إذ يجب أن يتوافر في غرفة الاستقبال أشياء منها صحف ومجلات فكرية ثقافية (مع مراعاة أن تكون متجددة Update وليست متقادمة لها سنوات أو أشهر، لأن ذلك يهز الثقة بين العيادة وزبائنها) والحرص على أن تكون قناة T.V المشاهدة (المفتوحة) ملائمة لمثل هؤلاء الزبائن، وكذلك الملصقات الجدارية، وأن يكون ما هو متوافر في غرفة الطبيب أشياء أكثر تقدماً عما وجد المريض في غرفة الانتظار، مع مراعاة عدم التكرار قدر الإمكان.

3-4-2-البعد التقني Technical:

القدرة على تطبيق المعارف والمهارات والخبرات التخصصية (Robbins and Judge, 2007)، وكذلك قابلية ومتابعة وتعلم كل ما هو جديد ذي علاقة بتعزيز قدرات الفرد.

يجب أن تتوافر في مقدمي الخدمات المباشرة للأفراد المهارات والمعارف والخبرة الفنية التي تمكنهم من تقديم الخدمات بجودة عالية، على أن تتصف القدرات الفنية بالتجدد المستمر.

وتأسيساً على ما سبق يجب على المديرين عند صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمات التي تقدم خدماتها للأفراد وبشكل مباشر التركيز على البعد السيكولوجي أولاً، اذ يؤكد الكثير من الباحثين (المرهضي، 2006) إسهام البعد السيكولوجي 70٪ من جودة الخدمة، و30٪ البعد الفني.

ويؤكد واقع الحال في المنظمات اليمنية مثل العيادات بأنواعها والمستشفيات سواءً العامة أو الخاصة، وكذلك مكاتب السفريات، أو الجامعات والمدارس وغيرها تركيزها على البعد الفني أكثر من البعد السلوكي، مما ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة، وانخفاض رضا المستهلكين عما يتلقونه من خدمات.

-خدمات مباشرة للأشياء Things:

يحتاج المديرون في إدارة مثل هذه المنظمات إلى التركيز في استراتيجياتهم على البعد التقني أولاً وإعطاءه وزناً أكثر من 70٪ ، 30٪ للبعد السيكولوجي لأسباب موضوعية يمكن توضيحها بالأمثلة التالية:

مثال: نقل البضاعة:

يبحث الزبون/ في عمليات نقل البضائع عن دقة مواعيد الاستلام والتسليم للبضائع، وسلامتها من: الكسر، والتلف، والسرقة أو الحريق أو التبديل أو التشويه إلى المكان المحدد والمتفق عليه. فلا يهم الزبون الجوانب الأخرى التي تشمل: نوعية وسيلة النقل، وسلوكيات المكلفين بالشحن والتفريغ أو سياقه السيارة، وكذلك مظهر السائقين والعاملين، وكذلك مكان شحن وتفريغ البضائع. فاستراتيجيات مثل هذا النوع من المنظمات يجب أن تركز على الجانب التقني بدرجة أساس، وكلما هو متعلق بدقة المواعيد وسلامة وصول البضاعة، والعكس صحيح عند الحديث عن مكتب نقل الركاب من صنعاء إلى عدن أو من صنعاء إلى مكة المكرمة إذ يجب أن يركز في استراتيجية المنظمة على الجانب السلوكي وبدرجة أساسية من حيث: أخلاقيات السائقين ومعاونيهم ومظهرهم، وقدرتهم على التواصل الفعال مع الزبائن، والتعامل مع الظروف المحيطة بالرحلة، وتسيير الرحلة بما يلبي حاجات ورغبات الزبائن، وليس مزاج واهتمامات السائقين ومساعديهم كما هو الحال في بعض

المنظمات اليمنية والتي تقدم هذا النوع من الخدمات. أما البعد المادي فلا بد أن تُهيَّأ الناقلة (الباص) من حيث: النظافة، الكراسي المريحة،و أرضية الناقلة سليمة ونظيفة، وتوافر مرفق صحي، ووجود أقراص CD تحتوي على الأفلام المناسبة التي تحظى بإعجاب أغلبية الركاب، وبما يحافظ على الذوق العام و يلبي حاجات ورغبات الزبائن، مع مراعاة نوعية الزبائن واتجاه الرحلة، فالأجواء المصاحبة لرحلة متجهة من صنعاء إلى مكة المكرمة أكيد سوف تختلف عن تلك المتجهة إلى عدن، وكذلك نوعية الركاب، فحاجات ورغبات طلاب المدارس تختلف عن طلاب الجامعات أو موظفين، وكذلك حسب النوع (ذكور، أو إناث، أو مختلطة)، والوقت (صباح، مساء، أو أثناء النهار).

وتأسيساً على ما سبق فيجب في استراتيجيات المنظمات المقدمة خدماتها للأشياء التركيز على الجانب التقني أكثر من الجانب السلوكي نظراً لاهتمام الزبون أو المستهلك بالجانب التقني(الفني) بشكل أساس في حالة الخدمات المقدمة للأشياء، والعكس في حالة الخدمات المقدمة للأفراد.

-خدمات غير مباشرة تقدم للأصول Assets:

تتعدد الخدمات غير المباشرة المقدمة للأصول، ومن أهمها خدمات المصارف، بمعنى أن الفرد أو المنظمة عندما يضع أمواله لدى المصرف، أو يطلب منه خدمات مصرفية نقدية أو غير نقدية (سوف يتم التحدث عنها لاحقاً في الجزء الخاص بالمصارف) فإنه يفترض بأن لدى المصرف معرفة وخبرة مهنية عميقة في كيفية استثمار الأموال، ومن ثم يصبح هذا المصرف بمثابة وكيل يستثمر الأموال نيابة عن الزبون لأنه أكثر: خبرة ومعرفة، ويمتلك المهارات الفنية التي تمكنه من القيام بذلك. ولكي يؤدي المصرف خدماته بفاعلية وكفاءة، ويرضي الزبون متلقي الخدمة، فلابد أن يتصف بـ: القدرة المالية والإدارية والمهنية، والسلوكية المتمثلة في الأمانة والسمعة (الببلاوي، 2002). وتأسيساً على ما سبق فإن استراتيجيات هذا النوع من المنظمات يجب أن يكون تركيزها على الأبعاد: الفنية، والمهنية، والأخلاقية، في استثمار أصول زبائنها بدرجة أساس. وعلى الرغم من أهمية البعد السلوكي في مثل هذا النوع من الخدمات وخاصة الأخلاقي منها، إلا أن احتكاك المستهلك أو الزبون يتناقص يوماً بعد يوم بفعل تقنيات المعلومات التي تلعب دوراً أساساً في تقديم الخدمات المصرفية، مع الأخذ في الاعتبار بأن هذا الدور يتباين من مجتمع لآخر، بل بين شرائح المجتمع الواحد.

-خدمات غير مباشرة ذات صلة بالعقل Mind:

تعتبر وسائل الإعلام المختلفة من أهم المنظمات التي تخاطب عقل المتلقي من خلال ما ترسله من رسائل عبر وسائلها المختلفة، ويتباين احترام ورضا المتلقي لما تقدمه هذه المنظمات بتباين

خصائصه الشخصية، وخلفياته التعليمية والثقافية والاجتماعية، إلا أن احترام وسيلة الإعلام لعقل المتلقي وإدراكه وتمييزه للأشياء يترك أثراً عميقاً في نفس المتلقي، ومن ثم ولاؤه واتساقه بتلك الوسيلة، ومن الأمثلة المعيشية والدالة على ذلك علاقة المواطن العربي من المحيط إلى الخليج بل عبر العالم بقنوات الجزيرة الإعلامية.

4- خصائص عمل Operations المنظمات الخدمية:

عزيزي الدارس، يستحسن التمييز بين أهمية المدخلات في المنظمات الخدمية التي تختلف من منظمة لأخرى، (المدخلات في الخدمات = المستهلكين + العمال + رأس المال وغيرها) ، وعمليات التفاعل بين المستهلكين والوظائف الأساسية فيها.

مثال: البنك يركز على نظام المعلومات في عملياته بدلاً من الأفراد، وعلى أساسه فإن التكنولوجيا المعلوماتية المتطورة مهمة جداً فمن خلالها يتم تسهيل إجراءات التعامل البنكي، بينما تركز الفنادق على المهارات السلوكية للأفراد.

عزيزي الدارس، يتصف عمل المنظمات الخدمية بخصائص عديدة منها:

أولاً: مشاركة المستهلك في عمليات إنتاج الخدمة:

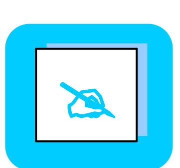
مشاركة المستهلك في إنتاج الخدمة يتطلب مراعاة ذلك عند تصميم الخدمة، بخلاف الحال بالنسبة للصناعة التقليدية أو الإنتاج الصناعي.

مثال(1): إنتاج السيارات:



صناعة السيارة يمكن أن تتم في عنبر إنتاج يتصف بـ: شدة الحرارة، ومخلفات، وأوساخ، وضوضاء، هذا كله لا يهم المشتري، فما يهمه هو عمليات عرض السيارة في معرض البيع والذي عادة ما تكون في أحسن وضع وأفضل مكان عرض.

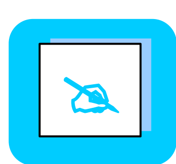
مثال(2): الخدمة:



يرضى المستهلك عن الخدمة الفندقية في حالة اكتمال كل أجزائها (حزمة عناصرها) المتمثلة في الديكور، والأثاث، والترتيب الداخلي، والهدوء.... إلخ). وتؤثر ثقافة المستهلك المتمثلة في: المعرفة، والخبرة، والدافعية، والأمانة على نظام الخدمة والمنظمة الخدمية. إذ

نجد مثلا أن دقة والتزام المريض بتعليمات الطبيب يؤثران بشكل واضح على كفاءة وفاعلية الخدمة الطبية، كذلك تفاعل الطالب مع الأستاذ والبيئة التي يعيش فيها يؤثر بشكل واضح على الخدمة التعليمية.

مثال(3): الخدمة الذاتية:



يؤدي تطبيق مطاعم الأكلات السريعة استراتيجية الخدمة الذاتية (أي قيام الفرد بخدمة نفسه) إلى خفض العمالة المباشرة، وبالتالي القدرة على تقديم أكلات نمطية بأسعار تنافسية إلى حد ما. ويقوم الفرد باختيار نوع الطعام من قائمة محددة (Menu) بل تنظيف الطاولة التي يأكل عليها في بعض الحالات (كما هو الحال في الدول المتقدمة). ومقابل هذا كله فإن المستهلك يتوقع خدمة سريعة، وأسعار منخفضة نسبياً. وتوقع المستهلك هذا يعتبر بمثابة المدخلات لخدمات الأكلات السريعة، وتؤخذ رغبة المستهلك هذه في عين الاعتبار أثناء تصميم خدمات الأكلات السريعة، وتجني مطاعم الأكلات السريعة فوائد عديدة من وراء تطبيق هذا النوع من الاستراتيجيات منها:

أ. مشرفون وعمال قليلون.

ب. يتواجد الفرد أو العامل فقط في اللحظة التي يطلبه الزبون.

ج. يتعامل ويتجاوب المطعم مع الطلبات المختلفة.

د. يقوم الزبون بدور العامل المؤقت.



مثال(4): إشراك الزبون في عمليات إنتاج الخدمة الذي يتمثل في خدمات الصراف الآلي.

وتشجع المصارف زبائنها في استخدام الصراف الآلي في السحب والإيداع وسداد بعض الالتزامات مثل فواتير الماء، الكهرباء، التلفون وغيرها.

ثانياً: التزامن بين استهلاك وإنتاج الخدمة:

ينبع تزامن إنتاج الخدمة باستهلاكها من حقيقة عدم إمكانية خزن الخدمة وعليه فإن المنظمات الخدمية تحاول مواجهة زيادة الطلب غير المتوقع على خدماتها من خلال تصميم نظام متكامل أكثر قدرة وكفاءة على التجاوب مع الطلب غير المتوقع. ويشكل انتظار الزبون للخدمة مشكلة في المنظمات الخدمية، تحاول إدارة المنظمة التغلب عليها من خلال: استغلال الطاقات المتاحة للمنظمة، والاستفادة من التسهيلات الموجودة، والوقت الضائع Idle time.

أسئلة التقويم الذاتي

?

اذكر الخصائص التي تتصف بها المنظمات الخدمية.

ثالثاً: الاستفادة من الوقت الضائع Time – Perishable Capacity:

تهتم وكالات الطيران بشغل كل مقاعدها قبل الإقلاع، وتهتم المستشفيات الخاصة بشغل كل الأسرة، كذلك الفنادق تهتم بشغل جميع الغرف، وكذلك الحال بالنسبة لعيادة طب الأسنان...إلخ. ويمثل مرور الوقت دون الاستفادة من الطاقات المتاحة خسارة على المنظمة، والاستفادة منها يمثل تحدياً كبيراً للمديرين.

ويعتبر الطلب على الخدمة نوعاً من السلوك الذي يقوم به المستهلك، إذ نجد أن الطلب على خدمات الطعام في المطاعم الشعبية في اليمن غالباً ما يكون بين الساعة 12.30 والثانية بعد الظهر، أما الطلب على الأكلات السريعة فيكون بين الساعة الثامنة والثانية عشر والنصف مساءً، والتردد على عيادة الأطباء بعد المغرب، والازدحام على خطوط الهاتف بعد الظهر؛ لأن أغلب التجار يمارسون نشاطهم خلال هذه الفترة (أثناء القيلولة). ويزداد الطلب على الميكروباص (سيارات النقل الداخلي الجماعي) بين الساعة الثانية عشرة والثانية ظهراً، ويزداد الطلب على خدمات الحلاقة وإصلاح السلع المعمرة والخياطة في المناسبات الدينية (عيدي الفطر والأضحى)، و قاعات الأفراح يومي الإثنين والخميس، والعطل الصيفية بشكل خاص.

خيارات تساعد المدير على الحد من التغيير في الطلب على الخدمة التي تقدمها منظمته، منها:

أ. الطلب المنتظم:

- نظام الحجز المسبق.
- إعطاء تخفيضات في بعض الأوقات للخدمات المقدمة مثل: المكالمات التلفونية، و وجبات الإفطار، و السياحة.
- إعادة تصميم استراتيجية الترويج (الإعلان في الأوقات المناسبة).

ب. التوازن في استغلال الطاقات المتاحة:

- الاستعانة ببعض الموظفين في وقت راحتهم.
- إعادة جدولة الورديات تبعاً للطلب على الخدمة.

- زيادة وتشجيع الخدمة الذاتية (خدمة النفس).

ج. آخر خيار هو جعل المستهلك ينتظر.

رابعاً: رغبات وموقع المستهلك أساس اختيار موقع المنظمة التي تقدم الخدمة

Site Selection Dictated Location of Customers:

مُنتِج أو مقدم الخدمة، والمستفيد أو مستهلكها يجب أن يكمل كل منهما الآخر، فإما أن يذهب المستهلك إلى مقدم الخدمة (المطعم)، أو يذهب مقدم الخدمة إلى المستفيد منها مثل المستشفيات الميدانية التي تقام وبشكل مؤقت أثناء الكوارث أو الحروب. إلا أن هناك خدمات مستثناه من ذلك مثل بيع أو التوسط في بيع الأسهم بالهاتف أو الانترنت، وكذلك التعليم المفتوح (التعليم عن بعد – القناة التعليمية، التعلم من خلال الانترنت). كذلك توزيع الوجبات إلى المنازل مثل Pizza Hut، والرحلات الجوية الموسمية في الوقت الذي يفضله المستهلك.

خامساً: التحكم بتقديم وإنتاج الخدمة مع وجود اللامركزية.

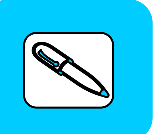
Control of Decentralized Services:

تتابع شركات مطاعم الأكلات السريعة العالمية أداء فروعها من خلال نمطية الوجبات المقدمة في نفس الفروع، واستخدام نفس الآلات والمعدات في إنتاج الوجبات مع وجود اللامركزية.

سادساً: عمالة كثيفة Labor Intensiveness:

تعتبر العمالة عنصر النجاح الأساسي في أغلب المنظمات الخدمية، وإلى جانب حاجات المنظمات الخدمية إلى الآلات والمعدات الحديثة فإنها تحتاج كذلك إلى عمالة ذات معارف جديدة، ومهارات عالية، هذا بالنسبة للمنظمات التي في مرحلة النمو.

تدريب (2)



هناك خيارات تساعد المدير على الحد من التغيير في الطلب على الخدمة التي تقدمها منظمته" قم باستخلاص واستعراض لمجموعة من تلك الخيارات.

5 -عوامل الفوز برضا المستهلك:

الفوز برضا المستهلك في السوق Winning Customers in the Marketplace:

يعتمد الفوز برضا المستهلك على: طبيعة المنافسة، والاحتياجات، ونوعية وثقافة وإدراك المستهلك للخدمة، إلا أن هناك عوامل عديدة تساعد على الفوز برضا المستهلك منها:

أ. توافر الخدمة:

يرغب المستهلك أن يجد الخدمة في أي وقت، لذلك توفر بعض المنظمات خدماتها على مدار أربع وعشرين ساعة مثل: الفنادق، والمستشفيات العامة والخاصة، والبريد، و الاتصالات، وخدمات النقل البري إلى مختلف المدن والقرى اليمنية، والكهرباء، وغيرها.

ب. الموقع الملائم:

تحرص المنظمات الخدمية على اختيار المكان المناسب من وجهة نظر الزبون لتقديم الخدمة، فتختار فنادق الدرجة الأولى (خمسة نجوم) والأماكن الهادئة والنظيفة لأن زبائنها من التجار وكبار موظفي الدولة يرغبون في الإقامة في مثل هذه الأماكن، بينما نجد الفنادق غير المصنفة أو ذات الثلاثة نجوم فأقل تختار الشوارع التجارية (شارع تعز في مدينة صنعاء مثلاً) تلبية لرغبات زبائنها.

ج. درجة الثقة في الخدمة:

تنشأ ثقة الزبون بالخدمة إذ ما أسهمت في إشباع حاجاته وحل مشكلته. فقدرة ميكانيكي السيارات على تحديد الخلل في السيارة وإصلاحه يعزز ثقة الزبون فيه، وبالتالي التردد عليه.

د. التعامل على أساس شخصي:

تقديم الخدمة على أساس شخصي (حسب طلب الزبون)، وينطبق هذا المعيار بشكل كبير على الخدمات الصحية إذ يتم تشخيص الحالة ثم معالجتها.

هـ. السعر:

يمثل سعر الخدمة تحدياً لإدارة المنظمة، بسبب صعوبة حساب تكاليف الخدمة بشكل عام، والمهنية المتخصصة مثل: المحاماة، والطبية، والإدارية بشكل خاص.

و. الجودة:

تعتمد جودة الخدمة على العلاقة بين ما يتوقعه الزبون من إشباع حاجاته ورغباته من الخدمة قبل تلقيها، وما يدركه أو يشعر به بعد الحصول عليها، أو ما تتركه من أثر عليه.

ز. السمعة:

اختيار الزبون لمنظمة محددة للحصول على الخدمة منها هو محصلة لما يسمعه عنها من المؤثرين عليه. ويترك سلوك مقدم الخدمة أثراً إيجابياً على الزبون وعلى سمعة المنظمة أكثر من الإعلان.

ح. الأمان Safety:

توافر الأمان في الخدمة عامل أساسي في إقدام الزبون على شرائها من عدمه، ومن أمثله ذلك العمليات الجراحية التي تقدمها المستشفيات، وخدمات النقل الجوي خاصة في الآونة الأخيرة التي تميزت بكثرة حوادث الطيران.

ط. السرعة:

سرعة تقديم الخدمة يكون مرضياً للزبون في بعض الخدمات مثل الإسعافات، والدفاع المدني، الشرطة ، إلا أن الانتظار في بعض الخدمات قد يكون بهدف تقديم خدمة خاصة للزبون.

أسئلة التقويم الذاتي

?

هناك عوامل تساعد على الفوز برضا المستهلك، عدد تلك العوامل.

6- الخلاصة:

عزيزي الدارس، تعرضنا في هذه الوحدة إلى المفهومات المختلفة للخدمة: فبعضهم يعرف الخدمة بأنها عبارة عن إشعار مدركه بالحواس وقابلة للتداول أو التبادل تقدم من قبل أفراد أو منظمات تسمى بالمنظمات الخدمية، أيضاً تم التعرف على الخصائص الأساسية التي تميز الخدمة عن المنتج السلعي.

وتناولنا بالشرح والتفصيل أنواع الخدمات وأبعاد تقسيم أنواع الخدمات، بالإضافة إلى شرح خصائص عمل المنظمات الخدمية، وأخيراً استعرضنا عوامل الفوز برضا المستهلك في السوق.

7- لمحة مسبقة عن الوحدة الثانية:

عزيزي الدارس، سنتناول في الوحدة الثانية التي هي بعنوان " إدارة المصارف" مفهوم وخصائص الخدمة المصرفية، بالإضافة إلى الأنواع المختلفة للمصارف، سواء فيما يتعلق بالبنوك المركزية، أو التجارية، أو المصارف الإسلامية من حيث: أهميتها، ووظائفها المختلفة، وأساليب التمويل، والإجراءات. والعمليات التي تقوم بها تلك المصارف مع مختلف أنواعها.

8- إجابات التدريبات:

عزيزي الدارس، أضع بين يديك فيما يأتي أجوبة التدريبات الواردة في هذه الوحدة، علها تكون مساعدة لك في الاستيعاب والفهم.

تدريب (1):

السلعة	الخدمة
-شيء مادي متعلق بجوانب ملموسة ومحسوسة.	-يصاحبها بيئة تحتوي على خدمة العناصر المكملة.
-أثرها في المنفعة أو الإشباع الذي كان سبباً في طلب تلك السلعة.	-أثرها في المنفعة التي يمكن الحصول عليها، ويكون أثرها مادياً أو ضمنياً.
-درجة الإشباع ملموسة.	-درجة الإشباع غير ملموسة.
-بحاجة إلى إصلاح وصيانة وقطع غيار.	-تعتمد على كثافة رأس المال.
	-قدرة عالية على التفاعل مع المستهلك.

تدريب (2):

خيارات تساعد المدير على الحد من التغيير في الطلب على الخدمة التي تقدمها منظمته منها:

د. الطلب المنتظم:

- نظام الحجز المسبق.
- إعطاء تخفيضات في بعض الأوقات للخدمات المقدمة مثل: المكالمات التلفونية، ووجبات الإفطار، والسياحة.
- إعادة تصميم استراتيجية الترويج (الإعلان في الأوقات المناسبة).

ه. التوازن في استغلال الطاقات المتاحة:

- الاستعانة ببعض الموظفين في وقت راحتهم.
- إعادة جدولة الورديات تبعاً للطلب على الخدمة.
- زيادة وتشجيع الخدمة الذاتية (خدمة النفس).

و. آخر خيار هو جعل المستهلك ينتظر.

9 - مسرد المصطلحات:

عزيزي الدارس، نذكر لك في ختام هذه الوحدة مسرداً لمصطلحات ومعاني الألفاظ التي تضمنتها هذه الوحدة، لعلها تكون مساعدة ومعينة لك على الفهم والاستيعاب.

- البطاقات المتنوعة Credit Card: أداة/بطاقة يستطيع الزبائن استخدامها كخدمة في أي وقت وفي أي مكان.
- أساليب المضاربة (Speculation): القيام بالشراء وقت الوفرة، وخزنها إلى وقت الندرة.
- البعد الأفقي Horizontal: يقيس كثافة العمالة من حيث التكلفة في الإنتاج وتقدم الخدمة.
- البعد الرأسي Vertical: يقيس درجة التفاعل بين مقدم الخدمة ومستهلكيها.
- البعد التقني Technical: القدرة على تطبيق المعارف والمهارات والخبرات التخصصية.
- البعد السلوكي Behavior: عبارة عن سلوك الفرد أو الجماعة أثناء تقديم الخدمة للمستهلك بشكل مباشر.

10ـ التعيينات:

أولاً: الأسئلة الموضوعية:

أ-ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة، وعلامة (✗) أمام العبارة الخطأ، مع التعليل للعبارات الخطأ:

1) تتشابه الخدمات المقدمة للأفراد مع الخدمات المقدمة للأشياء.
2) توجه المستثمرين للاستثمار في مجال الخدمات دليل على زيادة الطلب على الخدمات، وزيادة رفاهية المجتمع.
3) هناك خيارات تساعد المدير على الحد من التغير في الطلب على الخدمة منها زيادة السعر في وقت الرواج.
4) من خصائص الخدمة القدرة على لمسها وقابليتها للخزن.
5) يعتمد التميز في المنظمات الخدمة على نمطية الخدمة.
6) يراعى عند تقديم الخدمات للأفراد الجانب الإنساني، وإغفال الجانب الفني.
7) يقصد بنظام تقديم الخدمة: الأنظمة واللوائح السائدة في المنظمة.
8) من مؤشرات رفاهية المجتمع: زيادة عدد العاملين في القطاع الخدمي.
9) من التحديات التنافسية التي تواجه المنظمات الخدمية: سهولة ممارسة النشاط.
10) تتميز الخدمة عن السلعة كونها يمكن فصلها عن المنتج، وأنها متباينة.
11) يتم التركيز على الجانب السلوكي أكثر من الجانب الفني في الخدمات المقدمة كهندسة وتصميم الحدائق.
12) يخضع تميز الخدمة لتقدير وإدراك المقاييس والمواصفات.

ب-حدد الإجابات الصحيحة من بين البدائل التالية:

1) تكون درجة النمطية في المنظمات:

أ-مستشفى الثورة

ب-جامعة صنعاء

ج-الجامعة اليمنية

د-لا شيء مما سبق

2) تكون المعلومات أكثر أهمية ل:

أ-البنوك

ب-المستشفيات

ج-الفنادق

د-كل ما سبق

3) تكون الكثافة العمالية عالية في حالة خدمات:

أ-الطيران

ب-الصيانة

ج-العيادات

د- لا شيء مما سبق

4) من أهم مشاكل منظمات الخدمة مرونة:

أ-الطلب

ب-العرض

ج-الموارد

د-جميع ما سبق

5) يخضع تميز الخدمة لتقدير وإدراك:

أ-المقاييس والمواصفات

ب-الإدارة

ج-الزبون

د-جميع ما سبق

6) إقبال رجال الأعمال للاستثمار في مجال الخدمات مؤشر لي:

أ-زيادة الطلب عليها

ب-عدم حاجتها لرأس مال كبير

ج-اعتمادها على العنصر البشري

د-جميع ما سبق

7) تستفيد المنظمات الخدمية من الوقت الضائع في بيع أكبر قدر من الخدمات ومن أمثلة ذلك:

أ-الطيران

ب-المستشفيات

ج-الفنادق

د-جميع ما سبق

8) يتم التركيز على الجانب السلوكي أكثر من الجانب الفني في الخدمات المقدمة لـ:

أ-هندسة وتصميم الحدائق

ب-الحراسة

ج-نقل البضاعة

د-لا شيء مما سبق

9) من مؤشرات رفاهية المجتمع:

أ-زيادة معدل الدخل

ب-ما ينفق على الخدمات

ج-زيادة عدد العاملين في القطاع الخدمي

د-جميع ما سبق

10) يتأثر نظام تقديم الخدمة بخصائص ذات علاقة بالمستهلك منها:

أ-القدرة الشرائية

ب-الخبرة

ج-المستوى التعليمي

د- جميع ما سبق

11) من التحديات التنافسية التي تواجه المنظمات الخدمية هي:

أ-سهولة ممارسة النشاط

ب-صعوبة إدارتها

ج-التميز

د- جميع ما سبق

12) تتميز الخدمة عن السلعة كونها:

أ-منفصلة عن المنتج

ب-متباينة

ج-منخفضة السعر

د- لا شيء مما سبق

ثانياً: الأسئلة المقالية:

1) تناول بالشرح القضايا والمفاهيم التالية:

- التسهيلات الداعمة، والسلع في المنظمات الخدمية، مع الأمثلة.
- تحدث بالتفصيل عن خصائص عمل المنظمات الخدمية، مع الأمثلة.
- اشرح التحديات التنافسية التي تواجهها المنظمات الخدمية.
- وضح أوجه الاختلاف بين السلعة والخدمة.

2) هناك تقسيمات مختلفة لأنواع الخدمات-عدد ذلك.

3) اذكر خصائص التي تتصف بها المنظمات الخدمية.

4) بين مفهوم الخدمة، والخصائص التي تتميز بها الخدمة عن المنتج السلعي.

11ـ قائمة المراجع:

أولاً المراجع العربية:

1-فارع وهيبة غالب، نعمان أحمد،مصلح عبد اللطيف وآخرون (2008)،"أثر أخلاقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري"، الجمهورية اليمنية-المعهد الوطني للعلوم الإدارية-مركز البحوث والاستشارات.

2-الميداني عبد الرحمن حسن حبنكة (2008)،" الأخلاق الإسلامية وأسسها"، دار القلم دمشق (الجزءان الأول والثاني).

3-كورتل فريد (2009)، "تسويق الخدمات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

4-الطائي حميد، والعلاق بشير، (2009)، "إدارة عمليات الخدمة" ، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع – الأردن عمان.

5- الجهاز المركزي للإحصاء "كتاب الإحصاء السنوي، 2009"، الجمهورية اليمنية

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

1-Kotler and Armstrong (2004) "Principles of Marketing" Prentice – Hall.

2-Lovelock, H and Wirtz J (2011) "Services Marketing" Prentice – Hall.

3-Adrain Palmer, (1994) "Principles of service marketing" McGraw- Hall.

4-Gronroos (1994) "A services Quality model its marketing implications" European Journal of Marketing, V (18), N (4) , PP 36-45.

5-Jones R Gareth,. (2010), "Organizational Theory" Prentice – Hall.

6-Fitzsimons James. A; and Fitzsimons Mana J, (1998) "Service Management operations strategy, and Information Technology" McGraw- Hill.

7-Robbins Sand Judge T. (2007) "Organizational Behavior" E12", Pearson, Prentice – Hall.

2

الوحدة الثانية

إدارة المصارف

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1 -1 - التمهيد:

عزيزي الدارس، تعد المصارف منظمات وسيطة بين المدخرين والمستثمرين، وهي المكان الذي يلتقي فيه عرض النقود بالطلب عليها.

وبذلك يصبح من الضروري على المتخصص في العلوم التجارية بشكل عام والإدارية على وجه الخصوص التعرف على طبيعة ونشاط إدارة المصارف بمختلف مجالاتها سواء فيما تتعلق بالمصارف المركزية أو المصارف التجارية والمتخصصة أو المصارف الإسلامية.

وتتناول هذه الوحدة مفهوم وخصائص الخدمة المصرفية، بالإضافة إلى أنواع المصارف ووظائفها المختلفة، وكذلك العمليات التي تقوم بها تلك المصارف بالتفصيل.

1 -2 -أهداف الوحدة:

عزيزي الدارس، بعد دراستك لهذه الوحدة يجدر بك أن تكون قادراً على أن:

1) تعرف المفاهيم المتعلقة بإدارة المصارف.
2) توضح الأنواع المختلفة للمصارف والعمليات التي تقوم بها تلك المصارف، باختلاف أنواعها.
3) تشرح أساليب التمويل التي تتميز بها المصارف على اختلاف أنواعها وخصائصها المختلفة.
4) تقارن بين طبيعة المهام التي تقوم بها المصارف من خلال: إدارة الأموال، وأوجه الاختلاف والشبة بين الخدمات المصرفية التي تقدمها تلك المصارف باختلاف أنواعها.
5) تبين التفاصيل الدقيقة للعمليات المصرفية التي تقوم بها تلك المصارف من حيث: الإجراءات والعمليات التي تتم من أجل تسهيل القيام بالوظائف المتخصصة لكل مصرف، وما يميزه من خصائص عن المصارف الأخرى.



1 -3 - قراءات مساعدة:



إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة ؛ لذا يرجى منك عزيزي الدارس أن تستفيد منها قدر الإمكان نظراً لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة:

1) المغربي عبدالحميد عبدالفتاح (2009) " إدارة المنشآت المتخصصة".
2) الربيدي محمد علي (2001) " المحاسبة في البنوك التقليدية والإسلامية" دار الفكر المعاصر-ط2-صنعاء-اليمن.
3) رمضان زياد سليم، جودة محفوظ أحمد (1996) " إدارة البنوك" دار الصفا للنشر والتوزيع-الأردن.
4) الهواري سيد (1983)-" إدارة البنوك"-مكتبة عين شمس-القاهرة-مصر.

1 -4 - الوسائط التعليمية المساعدة:



عزيزي الدارس: لكي تحقق أهداف الوحدة يجب عليك أن تقوم بالآتي:

1) قراءة المادة العلمية الموجودة في هذه الوحدة، وحل تدريباتها، والتقويم الذاتي الخاص بها.
2) زيارة موقع التعلم عن بعد http//;dl.ust.edu بنظام LMS وموقع الجامعة www.ust.edu.
3) اقراص الحاسوب وأشرطة التسجيل المصاحبة للكتاب المقرر من الوسائط التي يمكن الاستفادة منها.
4) نماذج الامتحانات وإجاباتها النموذجية، المعدة من قبل عمادة التعليم المفتوح ووحدة الإشراف الأكاديمي.

2- مفهوم وخصائص الخدمة المصرفية:

2 -1 -مفهوم المصارف:

المصارف عبارة عن: منظمات وسيطة بين المدخرين والمستثمرين، وهي كذلك المكان الذي يلتقي فيه عرض النقود بالطلب عليها. وتسعى المصارف إلى تجميع المدخرات على شكل (ودائع بأنواعها) من الأفراد والمنظمات، ومن ثم عرضها نيابة عنهم لمن يحتاج إليها من المستثمرين سواء كان هؤلاء، أفراداً أو منظمات. وهناك علاقة طردية بين التقدم الحضاري للمجتمع ومستوى الخدمات المصرفية وانتشارها في المجتمع، إذ إن المجتمعات المتقدمة يزداد فيها تعامل الأفراد والمنظمات مع المصارف بخلاف ما هو موجود في المجتمعات النامية، وأن أكثر الأنشطة التجارية والفردية تتم من خلال البنوك، وتقل الحاجة في هذه المجتمعات للتعامل بالنقود بشكل مباشر Cash Money، ويكثر الاعتماد على الشيكات والنظام الآلي في التعاملات الفردية والتجارية، ولذلك تقل السيولة النقدية المتداولة في المجتمع، بخلاف الحال في الدول النامية و منها اليمن.

إن المصارف بمثابة القلب الذي يمد الاقتصاد الوطني بالأموال اللازمة للتنمية والتقدم الاجتماعي، وإن أي خلل في النظام المصرفي يؤثر بشكل سلبي على الاقتصاد القومي ورفاهية الناس (الهوا ري، 1983)، لذاك تحرص الدول باختلاف أنظمتها على التدخل في حالة تعرض أي مصرف للفشل؛ لما لذلك من أثر سيئ على النظام المصرفي والأفراد والمنظمات ذات العلاقة، وكذلك الثقة بالنظام المصرفي ككل، لذلك تُعطى الصلاحية للبنك المركزي للقيام بالرقابة المباشرة على عمليات فتح مصارف جديدة، أو فروع، وكذلك الهيمنة على النظام المصرفي، بهدف حماية النظام المصرفي وحقوق المودعين في نفس الوقت.

2 -2 -أهمية دراسة المصارف:

عزيزي الدارس، تكمن أهمية دراسة المصارف كون المدير في منظمات الأعمال يتعامل معها على مدار الساعة، وبحكم طبيعة المهام التي يؤديها والقرارات التي يتخذها أو يشارك فيها. وتتعامل إدارة المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها وتبعيتها مع المصارف إما مودعة، أو ساحبة، أو مقترضة للمال، أو فاتحة للاعتمادات، أو طالبة خدمات مصرفية أخرى، ويترتب على ذلك التعامل تكاليف ومنافع. وتأسيساً على ما سبق يصبح من الضروري تعرف المتخصص في العلوم التجارية بشكل عام، والإدارية على وجه الخصوص على طبيعة نشاط وسياسات البنك المركزي وأثر ذلك على أسعار المدخلات والمخرجات وهيكلة الأجور واستراتيجيات الحوافز، وطبيعة الطلب على السلع

والخدمات، وكذلك عمل المصارف التجارية والإسلامية والفرق بينهما، ومن ثم بناء قراراته المختلفة على بصيرة، وإذا ما أتيحت الفرصة لدارس هذه المادة بعد تخرجه من الجامعة العمل في إحدى المصارف فإنه يكون قد تعرف على أساسيات عمل المنظمات المصرفية.

2 -3 -مفهوم وخصائص الخدمة المصرفية:

2 -3 -1 -مفهوم الخدمة المصرفية:

عزيزي الدارس، الخدمة المصرفية عبارة عن "مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة التي يدركها العملاء من خلال دلالتها وقيمها النفعية، وتشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، كما تشمل مصدراً لربحية المصرف من خلال العلاقة التبادلية، بين الطرفين" (الوادي محمود وآخرون، 2010: 31 عن معلا ناجي 2001).

2 -3 -2 -خصائص الخدمة المصرفية:

عزيزي الدارس، على الرغم من اشتراك الخدمة المصرفية في خصائص الخدمات الأخرى (غير ملموسة، التكامل بين الإنتاج والبيع، وغير قابلة للخزن) إلا أن هناك خصائص خاصة بها (المحمودي، 1998) تشمل:

أ. الاعتماد على رأس مال الغير:

تمارس المصارف نشاطها معتمدة في ذلك على أموال المودعين (أفراداً ومنظمات) وبدرجة قد تصل إلى 90٪.

ب. تنوع الخدمات المصرفية:

قد تنحصر الخدمات التي تقدمها معظم المنظمات الخدمية في عدد محدود من الخدمات: (الإيواء في الفنادق، والإنشاء في المقاولات...)، بينما تتعدد وتتنوع خدمات المنظمات المصرفية، خاصة في الدول المتقدمة.

ج. التباين في تقديم الخدمة:

على الرغم من اشتراك المال في جميع الخدمات المصرفية إلا أن أسلوب تقديمها يختلف باختلاف المصرف والمكان والزبون.

د. المنفعة الزمنية والمكانية:

يهدف انتشار المصارف جغرافياً إلى توفير الخدمات المصرفية مكانياً ولأوسع شريحة من المستهلكين (توفير الخدمة في المكان المناسب)، وتقوم المنظمات المصرفية بفتح أبوابها في

أي وقت (تفتح المصارف في الدول المتقدمة على مدار 24 ساعة في المناسبات مثل أعياد الميلاد وبداية السنة الميلادية) وتشعر بحاجة المستهلك لخدماتها (توفير الخدمة في الوقت المناسب).

ه. نوعية وخصائص العاملين:

تؤدي صعوبة الفصل بين إنتاج الخدمة وبيعها في الخدمات المصرفية إلى ضرورة تمتع العاملين بالخصائص الآتية:

- سلوكية تتمثل بـ المظهر والأخلاق العالية والابتسامة العريضة، والقدرة على التكيف مع مختلف الزبائن.
- خصائص فنية تتضمن: الدقة وسرعة تقديم الخدمة والبديهة، والقدرة على تعلم المهارات الجديدة.

و. صعوبة تحديد سوق الخدمة:

تؤثر التغيرات الاقتصادية (التضخم) والديمغرافيا (الهجرات الداخلية والخارجية) على شرائح المستهلكين وأنواع الخدمات المطلوبة.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

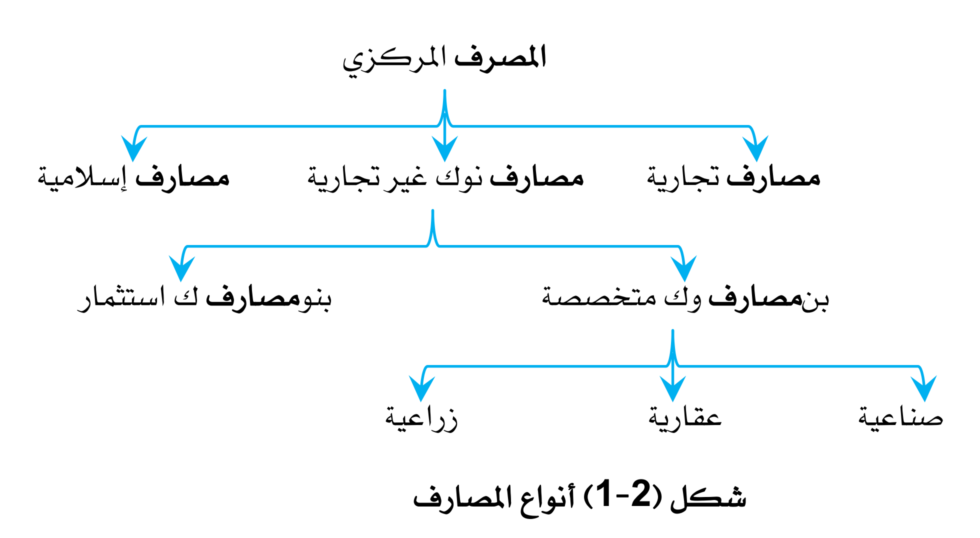
وضح مفهوم الخدمة المصرفية، مبيناً أهم خصائصها.

3- الأنواع والتقسيمات المختلفة للمصارف:

أنواع المصارف:

عزيزي الدارس، تقسم المصارف تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه، وحصولها على الأموال، وكذلك تبعا لملكيتها على النحو الآتي:

المصارف حسب نشاطها:



شكل (2-1) أنواع المصارف

يمكن إعطاء صورة مختصرة عن كل نوع من هذه البنوك:

3 -1 -المصرف المركزي:

يتركز نشاط هذا النوع من المصارف في إصدار العملة، ومراقبة نشاط المصارف التجارية، والمحافظة على توازن سعر صرف العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية، إضافة إلى أن المصرف المركزي هو مصرف الحكومة، ويقوم بكل ما يكلف به من قبل الحكومة.

3 -2 -المصارف التجارية:

هي المصارف التي تقوم بقبول الودائع بأنواعها (الآجل، أو حساب التوفير) وتدفع لأصحابها عند الطلب بالنسبة لحساب التوفير، وعند الأجل المحدد بالنسبة للودائع. وتمنح كذلك القروض قصيرة الأجل التي تستخدم في تمويل النشاط التجاري في الغالب. وهذا هو نشاطها الرئيس، إضافة إلى أنشطة أخرى امتدت في الآونة الأخيرة إلى أغلب المجالات (صناعية وعقارية...).

3 -3 -المصارف المتخصصة:

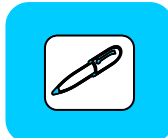
يتخصص هذا النوع من المصارف في قطاعات معينة مثل القطاع الصناعي، والعقاري، والزراعي، وغالباً ما تعتمد في مواردها المالية على المبالغ التي تخصصها لها الدولة، إضافة إلى السندات والأسهم التي تصدرها والقروض طويلة الأجل. وهذا النوع من المصارف كان أكثر شيوعاً في العقود الماضية، خاصة في الدول النامية بعد أن تحررت من الاستعمار، وكانت تشعر بالحاجة إلى دعم القطاعات الصناعية، والزراعية والعقارية. وشاع هذا النوع من المصارف في الدول ذات الأنظمة الشمولية والمختلطة، إلا أن دور هذا النوع من المصارف بدء يتلاشى في الآونة الأخيرة كما هو حال بنك التسليف التعاوني والزراعي CAC BANK في اليمن. وأنها مؤهلة بأن تصبح تجارية أكثر منها متخصصة.

3 -4 -المصارف الاستثمارية:

تعتمد هذه المصارف في نشاطها على منح القروض طويلة الأجل والسندات، ويغلب على نشاطها كذلك المضاربة في الأمور المالية. وهذا ما يميزها عن المصارف التجارية الأخرى.

3 -5 -المصارف الإسلامية:

يقوم نشاط هذه المصارف على أساس المبادئ الإسلامية.. ولذلك فهي تعتبر الفائدة التي تتعامل بها المصارف التجارية حرام كونها تحدد بمعدل ثابت مسبقاً. ولذلك فإنها تقبل الودائع بأنواعها على أساس المشاركة في الربح (وليس بمعدل فائدة ثابت محدد مسبقاً) كذلك تمويلها للغير يقوم على نفس الأساس (سوف يتم مناقشة طبيعة عملها لاحقاً).



تدريب (1)

تقسم المصارف تبعاً لطبيعة النشاط إلى مصارف مركزية، وأخرى تجارية، ومتخصصة، وإسلامية قم بمقارنة بين أنشطة هذه المصارف وفقاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه.

4-المصارف المركزية (البنك المركزي اليمني نموذجاً):

4 -1 -مفهوم البنك المركزي:

عزيزي الدارس، يتفق أغلب الكتاب (المغربي، 2001، أبو أحمد 2002، والزبيدي، 2004) بأن البنك المركزي عبارة عن منظمة عامة تتولى مسؤولية: الرقابة والهيمنة على النظام النقدي والمصرفي، وإصدار العملة وإدارتها، وتوجيه الائتمان المصرفي بما يخدم ويساعد على الاستقرار النقدي وتعزيز النمو الاقتصادي في الدولة التي يعمل فيها.

وتوضح الصفحات التالية بأن أهداف ووظائف البنك المركزي اليمني المحددة وفقاً للقانون رقم (14) لسنة 2000 لم تخرج عن المفهوم سابق الذكر.

وتشكل إصدار العملة الوطنية بفئاتها المختلفة أهم وظائف البنك المركزي التي تعتبر أحد رموز استقلال الدولة، وعليه فإن كل دولة لديها فقط بنك مركزي واحد باستثناء أمريكا التي لديها 12 مؤسسة للإصدار النقدي خاضعة لسلطة نقدية مركزية ممثلة بمجلس الاحتياط الفدرالي. Federal Reserve Board الذي يحدد السياسة النقدية للبلد، والذي تلتزم بتنفيذها جميع بنوك مؤسسات الإصدار (أبو أحمد، 2002، 63، عن يمي 1990).

4 -2 -نشأة البنوك المركزية:

عزيزي الدارس، نشأت البنوك المركزية في وقت متأخر عن نشأة البنوك التجارية، وكان أول بنك أنشئ في السويد عام 1656، وفي عام 1694 أنشئ بنك إنجلترا، وفي عام 1800 أنشئ بنك فرنسا، وهكذاتوالت عمليات إنشاء البنوك المركزية، وكان أول نشاط قامت به البنوك المركزية هو إصدار العملة (البنكنوت) وممارسة أعمال الصرافة العادية (امتنعت عن مزاولة هذا النشاط في بداية القرن العشرين). (إبراهيم، بدون تاريخ) . ولقد امتد التطور الذي شهدته البنوك المركزية إلى دول العالم المختلفة و منها اليمن.

أسئلة التقويم الذاتي

?

وضح مفهوم البنك المركزي، مبيناً التسلسل التاريخي لنشأة البنوك المركزية.

4 -3 -وظائف البنك المركزي:(البنك المركزي اليمني كنموذج للبنوك المركزية)

عزيزي الدارس، تتركز وظائف البنك المركزي في:

أولاً: البنك المركزي هو بنك الإصدار:

يتولى البنك المركزي اليمني إصدار أوراق البنكنوت في اليمن كما يكون له وحدة حق سك العملة المعدنية، وتكون الأوراق النقدية والعملة المعدنية التي يصدرها البنك هي العملة القانونية في اليمن (مادة 24) القانون رقم (14) لسنة 2000م.

ثانياً: خدمة الحكومة ومسك حساباتها:

البنك المركزي هو بنك الحكومة يتلقى إيراداتها على شكل ودائع تودعها المؤسسات الإيرادية بمختلف أشكالها، وفي نفس الوقت فإنه يقوم بمد أجهزة الدولة المختلفة بالأموال اللازمة من اعتماداتها المرصودة في ميزانية الدولة، بهدف تسيير نشاطها. وبصفة البنك المركزي المصرف والوكيل المالي للحكومة ولأي مؤسسة عامة (المادة (31) فقرة (1) من القانون رقم 14، لسنة 2000م) فيحق له القيام بالآتي:

أ- يكون محل الإيداع للحكومة أو المؤسسة المعنية وأن يقبل الودائع ويقوم بعمليات الدفع نيابة عن الحكومة أو المؤسسة العامة.

ب- يحق للبنك المركزي، بعد التشاور مع الحكومة أو المؤسسة المعنية، أن يعين بنكاً آخر لينوب عنه في الأعمال المذكورة أعلاه في الأماكن التي لا يوجد بها مكتب أو فرع للبنك المركزي، أو في الأماكن التي يرى البنك أن مثل تلك الترتيبات تكون أكثر ملاءمة.

ج- يفتح ويدير حسابات رسمية خاصة وفقاً للترتيبات التي يتفق عليها بين البنك وبين الحكومة والمؤسسة المعنية.

د- يقوم نيابة عن الحكومة بمباشرة المسئوليات المتعلقة بالدين العام، بما في ذلك: إصدار السندات، ودفع الفوائد المستحقة عنها، واسترداد قيمة سندات القروض والسندات المالية الحكومية الأخرى.

هـ- يدفع أو يحول أو يتحمل أو يقبل للحفظ أية شيكات أو كمبيالات أو غيرها من السندات.

و- يشتري أو يبيع أو يحول أو يقبل للحفظ أية شيكات أو كمبيالات أو غيرها من السندات.

ز- يتحصل أية عائدات سواءً كانت في شكل الأصول أو الفوائد عليها الناتجة عن بيع أية سندات مالية أو غيرها من ممتلكات الحكومة أو المؤسسات العامة التي تستحق لها.

ح- يشتري أو يبيع أو يحول أو يقبل الإيداع بالذهب أو بالعملات الأجنبية.

ط- يتحصل عائدات النفط وأي ثروات طبيعية أخرى.

ي- يقوم البنك المركزي بتكليف من الحكومة بالتنظيم والإشراف على عمليات الاكتتاب في أسهم الاستثمار الحكومي، وإدارتها، وتوزيع الأرباح للجمهور في نهاية العام.

ك- يحق للبنك ووفقاً للشروط والأوضاع التي يتفق بشأنها مع وزير المالية أن يتقاضى رسوماً عن خدماته المقدمة للحكومة.

ل- يجب على البنك، وبعد الاتفاق مع وزير المالية أن يدفع فوائد على الأرصدة الدائنة في حسابات الحكومة والمؤسسات العامة، على أن تراجع نسبة الفائدة من وقت لآخر بقرار من مجلس إدارة البنك.

ثالثاً: موازنة سعر الصرف (مادة 5: فقرة 2:4) بالتشاور مع الحكومة:

عزيزي الدارس، يقصد بموازنة سعر الصرف أن العملة الوطنية (الريال) = عدداً أقل من وحدات النقد الأجنبي أو أن النقد الأجنبي يساوي عدد أكبر من النقد المحلي. الدولار الواحد = 160بدلاً من 150ريالاً مثلاً، وفقاً للسياسة التي تتبعها الدولة.

ويحق للبنك المركزي بصفته المشرف والمهيمن على الجهاز المصرفي في الدولة أن يتدخل من أجل المحافظة على سعر الصرف الخارجي للعملة الوطنية من خلال تطبيق سياسات عديدة منها:

أ. يسعى إلى تقييم العملة الوطنية بأعلى من سعرها الحقيقي فيما لو ترك الأمر للسوق الحرة وقوى العرض والطلب. ويتجه إلى اتباع هذه السياسة في الحالات التي يستوجب فيها قيام

الدولة بسداد مدفوعات خارجية، على نطاق واسع، كما هو الحال بالنسبة لبعض الدول النامية التي تكون حاجتها للاستيراد كبيرة من أجل الوفاء بمتطلبات برامج التنمية الاقتصادية بها، وتدفع الدولة في هذه الحالة للخارج كمية أقل من عملتها الوطنية وفاءً لمديونيتها أو أثمان ماتستورده، (هذا في حالة ما يتم السداد بالعملة الوطنية أو ما يساويها)، ومع هذا فمن المعلوم أن تطبيق هذه السياسة له مخاطره، حيث يترتب علىاتباعها تقليل صادرات الدولة إلى الخارج بسبب ارتفاع أسعارها المقومة بالعملة الوطنية. كما أن اتباع هذه السياسة من شأنه فتح باب أمام التعامل في النقد الأجنبي من خلال السوق السوداء.

ب. يسعى إلى تقييم العملة الوطنية بسعر يقل عن السعر الذي تحدده السوق الحرة، ويلجأ البنك المركزي إلى الأخذ بهذه السياسة في الحالات التي يكون مطلوباً فيها تشجيع الصادرات الوطنية (كما هو الحال في اليابان) حيث يترتب على ذلك تقييم الصادرات الوطنية بأسعار منخفضة. وتطبق اليابان وبعض الدول الصناعية في جنوب أسيا هذه السياسة مما أتاح لها القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية بفاعلية وكفاءة.

تدريب (2)

?

لماذا تسعى الدول إلى خفض قيمة عملتها الوطنية؟

وتوجد هناك شروط موضوعية لتحقيق الاستقرار في أسعار الصرف، وهي(زكي رمزي، 2000: 48):-

أ. مرونة الطلب على السلع (اليمنية مثلاً)، أي خفض قيمة الريال يؤدي إلى زيادة الطلب على السلع اليمنية بشكل أكبر من قيمة ذلك التخفيض.

ب. قدرة المنظمات (اليمنية) (عامة وخاصة) على زيادة الإنتاجية، وبالتالي التجاوب مع أي زيادة في الصادرات.

ج. توافر البنية التحتية التي تؤهل القطاع الصناعي لزيادة إنتاجيته، وبالتالي صادراته.

د. ضرورة تمتع الصادرات اليمنية بميزة تنافسية عالية في الأسواق الخارجية من حيث: الجودة،والسعر، والدقة في مواعيد التسليم (وصولها إلى الأسواق في الوقت المناسب).

ه. ضرورة أن تكون مكونات (مدخلات) السلع اليمنية محلية (عدم ذلك يؤدي إلى زيادة الأسعار، وبالتالي تضرر المستهلك المحلي وحدوث تضخم أسعار).

و. عدم تأثير ذلك في الدخل الحقيقي للمواطن.

ز. سداد الديون وخدماتها (الفوائد) بالعملة المحلية أو ما يساويه من السلع المحلية.

ح. تثبيت سعر الصرف بما يؤدي إلى تجنيب العملة الوطنية أية تقلبات تضر بالمصالح الوطنية.

ويسعى البنك المركزي اليمني إلى تطبيق هذه السياسة ولقد نجح إلى حد ما في السنوات الأخيرة في تثبيت سعر الصرف. وينشر البنك المركزي قائمة بأسعار العملات الأجنبية مقابل الريال ثاني كل يوم مع السماح للمصارف والصيارفة بتجاوز أسعار البنك بمقدار 1٪.

رابعاً: تنشيط الاستثمار العربي والأجنبي:

عزيزي الدارس، التغير الدولي الحالي، وانفراد الدول الرأسمالية بالعالم عزز من دور صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والمؤسسات المالية الأخرى الدولية، والإقليمية في توجيه اقتصاديات العالم الثالث، وأصبحت معظم الاستثمارات الوافدة إلى دول العالم الثالث تأتي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال هذه المؤسسات، وبذلك أصبحت الأنظمة السياسية والمؤسسات الاقتصادية والمصرفية تخطب ودها، وتسعى وبخطاً حثيثة لإرضائها. ويحتفظ البنك المركزي اليمني بعلاقات جيدة مع المؤسسات المالية الإقليمية والدولية؛ ولذلك يسعى من خلال هذه المنظمات إلى تشجيع الاستثمار العربي والأجنبي في اليمن، ويقدم الضمانات القانونية لتأمين المناخ الملائم لذلك الاستثمار من خلال تقديم التسهيلات المادية والقانونية، وتذليل كل ما يعيق تدفق الاستثمار إلى اليمن.

أسئلة التقويم الذاتي

?

وضح دور البنك المركزي في تنشيط الاستثمار محلياً وأجنبياً كوظيفة من وظائف البنك المركزي.

خامساً: التدخل بهدف تحقيق الاستقرار لسوق المال:

عزيزي الدارس، يدخل ضمن وظائف البنك المركزي العمل على تحقيق الاستقرار المنشود لسوق المال داخل الدولة عن طريق الحد من الائتمان أو التوسع منه كلما لزم الأمر، ويتم ذلك من خلال استخدام أدوات مالية مختلفة منها تدخل البنك المركزي بائعاً أو مشترياً للسندات والأوراق المالية المعروضة في سوق المال، وذلك على النحو التالي:

يدخل البنك المركزي بائعاً للأوراق المالية والسندات فينتج عنه انخفاض في ودائع المتعاملين لدى المصارف بافتراض قيامهم بسحب أثمان تلك الأوراق مما يترتب عليها انخفاض الاحتياطيات النقدية لدى المصارف التي يتعاملون معها، فتنخفض قدرتها على تقديم الائتمان، وعندما يدخل البنك المركزي مشترياً للسندات والأوراق المالية يحدث العكس (مع ثبات العوامل الأخرى ذات الأثر على الائتمان). ويهدف البنك المركزي من وراء ذلك إلى تثبيت مستويات الأسعار والحد من التضخم وتحقيق الاستقرار المالي.

عزيزي الدارس، يقوم البنك المركزي إلى جانب السياسات السابقة بتحديد نسبة الاحتياطي القانوني، ونسبة السيولة القانونية التي يتحتم على المصارف التجارية الالتزام بها، كما يحدد أيضا نسب الخصم ونوع التسهيلات التي يقدمها إلى المصارف التجارية، بل وقد يتدخل في تحديد أسعار الفائدة الدائنة والمدينة التي يجري بها العمل على مستوى البنوك الأخرى.

تستدعي مصلحة المجتمع انتقال المدخرات من المدخرين إلى المستثمرين، مقابل ضمانات يقدمها المستثمرون تتمثل في: إعادة أموال المدخرين مع العائد المتفق عليه، وفي الوقت المتفق عليه.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

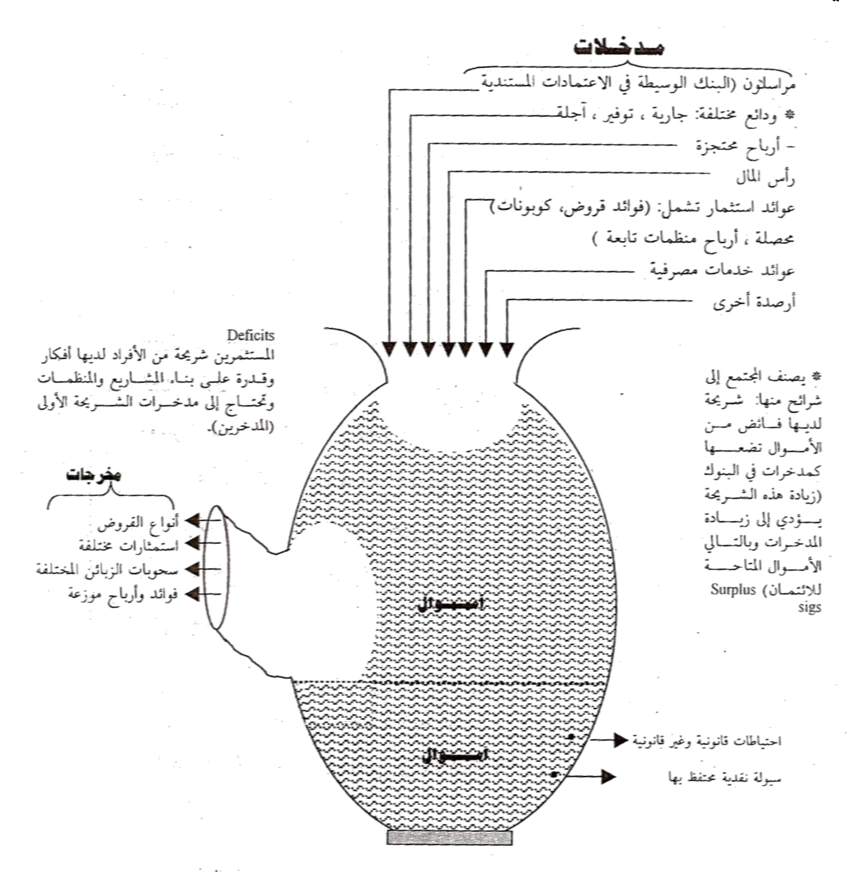
تحقق الاستقرار لسوق المال يعد هدفاً للبنك المركزي وضح آلية تحقيق ذلك.

سادساً: الهيمنة على النظام المصرفي:

عزيزي الدارس، ويهدف البنك المركزي من وراء ذلك إلى التأثير في قدرة **المصارف** التجارية على تقديم الائتمان بناء على متابعته لأوضاع سوق المال. ولقد نظم قانون البنك المركزي اليمني رقم (14) لسنة 2000 في مواده من 38 إلى 44 عمليات تطبيق السياسة السابقة، والشكل التالي يوضح عمل المنظمات المصرفية وفق فلسفة مدخل النظم.

يعطي قانون البنك المركزي اليمني رقم (14) لسنة 2000للبنك المركزي سلطات واسعة تمكنه من وضع وتنفيذ السياسة الائتمانية التي يراها مناسبة في دفع عجلة التنمية، ولذلك يبسط سيطرته ونفوذه على كافة البنوك في اليمن وبشكل خاص التجارية منها، وبذلك يصبح البنك المركزي مسئولاً عن التأكد من قيام البنوك التجارية والمتخصصة بوظائفها في خدمة النشاط التنموي في اليمن.

يحدد القانون للبنك المركزي المجالات التي تمتد إليها سيطرته على البنوك، حيث يتدخل في إنشاء أي بنك داخل اليمن، فلا يتم إلا بعد الحصول على موافقته، كما يقوم البنك المركزي بمتابعة أعمال البنوك الأخرى للتأكد من تنفيذها للسياسات والتعليمات التي يصدرها بناء على تحليله للأوضاع الاقتصادية والمالية للدولة، وللبنك المركزي حق التفتيش الدوري والمفاجئ على أعمال البنوك وحساباتها؛ ولذلك فلقد تضمن الهيكل التنظيمي للبنك قطاعاً خاصاً بالرقابة على البنوك أعطي كافة الصلاحيات لأداء مهامه.



شكل (2-2): عمل المنظمات المصرفية وفق فلسفة مدخل النظم

سابعاً: أعمال الصرافة التي يمارسها البنك المركزي مع البنوك والمؤسسات المالية:

عزيزي الدارس، تتلخص أعمال الصرافة التي يمارسها البنك المركزي اليمني مع البنوك والمؤسسات المالية العاملة في اليمن في الآتي:

ممارسة أعمال الصرافة مع البنوك والمؤسسات المالية من خلال: فتح الحسابات، وقبول الودائع بأنواعها، وكذلك تقديم الخدمات والتسهيلات الكفيلة بتعزيز كفاءة وفاعلية العمل المصرفي قانون 14 لسنة 2000، (مادة: 37، فقرة 2، 4).

يشتري أو يبيع أو يخصم أو يعيد خصم الكمبيالات وسندات الإذن المسحوبة أو المصدرة للأغراض المختلفة إذا توفرت فيها (مادة:38، فقرة1) الشروط التالية:

-تكون مستحقة خلال ثلاثة أشهر من تاريخ حصول البنك عليها بشكل عام،ويجوز في حالة النشاط الزراعي للبنك الآتي:

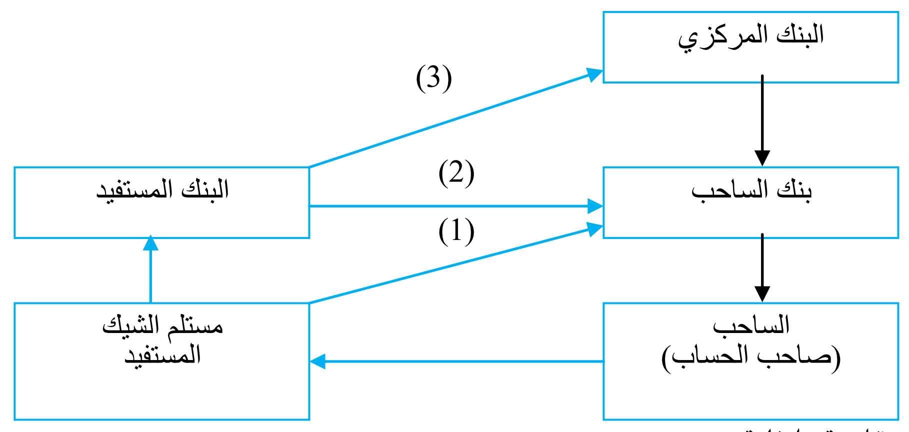
مدة فترة الاستحقاق من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر (حسب الحالة) في حالة تمويل عمليات الزراعة الموسمية.

-قبول الكمبيالات وسندات الإذن المسحوبة أو المصدرة المستحقة خلال تسعة أشهر من تاريخ حصول البنك عليها، ويجوز مد فترة الاستحقاق إلى سنة (حسب الحالة) في حالة تسويق المحاصيل الزراعية.

-خدمة المقاصة:

يُخول القانون (رقم 14 لسنة 2000م، مادة: 37، فقرة2) للبنك المركزي تقديم هذه الخدمة للبنوك العاملة في اليمن.

تتلخص طرق تحصيل الشيكات التي تكاد تكون متشابهة، شكل (2-3) في الآتي:



مقاصة داخلية:

شكل (2-3) نظام المقاصة وتحصيل الشيكات-المصدر: الهواري: 1983: 51

يظهر هذا النوع من المقاصة في حالة ما يكون مستلم الشيك (المستفيد) لديه حساب في بنك الساحب أو أحد فروعه، فيقوم البنك في هذه الحالة بخصم قيمة الشيك من حساب الساحب وإضافته إلى حساب المستفيد (سهم (1)) في شكل (2-3).

مقاصة ثنائية:

يظهر هذا النوع من المقاصة في حالة ما يكون بنك الساحب والمستفيد في نفس المدينة، أو أن بينهما تعاوناً.

مثال (افتراضي):

لدى البنك (أ) مجموعة من الشيكات مسحوبة على بنك (ب) قيمتها 6.000.000ملايين ريال، وبنك (ب) من جهة أخرى لديه مجموعة من الشيكات مسحوبة على البنك (أ) قيمتها 8.000.000ملايين ريال. تتم المقاصة في هذه الحالة من خلال إعطاء البنك (أ) لبنك (ب) مبلغ وقدره 2.000.000مليون ريال، مستخدما في ذلك أي أداة تسوية (نقداً، حسابياً... إلخ) (سهم (2)) في شكل (2-3).

المقاصة في البنك المركزي (مادة 37، فقرة 1، 2):

تعتبر عمليات المقاصة بين البنوك من الخدمات المهمة التي يقدمها البنك المركزي للبنوك العاملة في الدولة. وتتم هذه العملية فيما يسمى (مجازياً) بغرفة المقاصة.

تقوم البنوك بإرسال الشيكات المسحوبة على البنوك الأخرى إلى غرفة المقاصة في البنك المركزي، والذي يقوم بتسوية الحسابات فيما بينها حسابياً (فيصبح البنك المسحوب عليه الشيك مدين، والبنك مقدم الشيك للتحصيل دائن).

أسئلة التقويم الذاتي

?

يمارس البنك المركزي الكثير من الأعمال المصرفية، وكذلك الرقابة على النظام المصرفي وفقاً للوظائف التي يقوم بها البنك المركزي، وضح كيف يقوم البنك بذلك وما هي الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من ذلك.



ثامناً: التعامل مع المصارف الإسلامية:

يعامل البنك المركزي البنوك الإسلامية معاملة خاصة، وفقا لقانون المصارف الإسلامية، وتتضمن هذه المعاملة (المادة39 فقرة2، والمادة40 من القانون 14 لسنة 2000) الآتي:

المرونة في أسعار الخصم، وفترات الاستحقاق وغيرها من المعاملات المصرفية، والمرونة في تقديم التسهيلات المالية، في حالة حاجة **المصارف** الإسلامية للسيولة عن طريق الإيداع الاستثماري لديها،

لفترات لا تتجاوز ستة أشهر ولا تقل عن شهر، ويحصل البنك المركزي على عائد (أرباح) مقابل ذلك نهاية السنة.

5-المصارف التجارية:

5 -1 -أهمية المصارف التجارية:

عزيزي الدارس، تأتي أهمية المصارف التجارية من الدور الذي تؤديه في الاقتصاد الوطني، فالمصارف تمثل الوعاء الذي يصب فيه الادخار في أي قطر، سواء كان ذلك الادخار مصدره الأفراد أو منظمات الأعمال. ومن خلال هذا الوعاء يتم امتصاص جزء من السيولة النقدية الموجودة في المجتمع؛ مما يساعد على الحد من التضخم، ثم إن هذه الأموال المدخرة تعود وتصب في خدمة وحركة التنمية في المجتمع من خلال ضخ الملايين على شكل قروض للأفراد والمنظمات التي من خلالها يتم بناء المشاريع العملاقة التي تسهم في: تطور المجتمع من ناحية، وإيجاد فرص عمل من ناحية أخرى. إن المصارف التجارية بمثابة القلب الذي يمد الاقتصاد الوطني بالأموال اللازمة للتنمية والتقدم، و أي خلل في النظام المصرفي يؤثر على الاقتصاد الوطني؛ ولذلك تحرص الدول على أن تكون عمليات إنشاء **المصارف** قائمة على أسس ثابتة وراسخة، وأن تعمل هذه تحت إشراف البنك المركزي الذي هو بنك البنوك والذي سبق تناوله.

5 -2 -أنواع المصارف التجارية:

عزيزي الدارس، تنقسم المصارف التجارية إلى: مصارف تجارية، مصارف كل الخدمات.

أولاً: المصارف التجارية:

يعرف السيد الهواري (1983: 9)المصرف التجاري بأنه "أي منشأه هدفها الرئيس قبول الودائع، ومنح القروض، واستثمار ما يتبقى من الأموال لديها لحين طلبها "وللمصارف التجارية نشاطات رئيسة تتمثل في قبول الودائع بشتى صورها، ومنح مختلف القروض و الاعتمادات، وكذلك الاستثمار في الأوراق المالية (سوف يتم تناول أهم وظائف المصارف التجارية لاحقاً) كذلك تمارس المصارف التجارية نشاطات فرعية تتضمن: حفظ الأشياء النفيسة في "خزائن الأمانات" وشراء وبيع أوراق مالية لحساب الزبائن، وتحصيل شيكات وكمبيالات على حساب الزبائن، وتحويل واستقبال أموال للداخل والخارج، إن **المصارف** التجارية كما يعتقد السيد الهواري (1983)، بمثابة "متجر أقسام" لما تقوم به من تنوع في الخدمات المصرفية.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

بين أهمية الأنواع المختلفة للمصارف التجارية، موضحاً وظائف وطبيعة المصارف التجارية.

ثانياً: مصارف كل الخدمات:

ظهر هذا النوع من المصارف في أواخر السبعينات في الدول المتقدمة، وبشكل خاص في بريطانيا وأمريكا، ويقوم هذا النوع من المصارف بعدد كبير من الخدمات منها:

أ- إدارة العقارات لحساب الزبائن أثناء حياتهم، وبعد مماتهم من خلال تصفية التركة، ودفع مصاريف الجنازة، وتوزيع التركة.

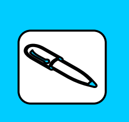
ب- التأمين على مواجهة المشكلات المالية في الحياة.

ج- إبداء النصح للزبائن حول أفضل أساليب التأمين بمختلف أنواعه.

د- خدمات المعاشات، وتقديم استشارات شخصية، وكذلك إصدار أوراق مالية نيابة عن الشركة.

ه- خدمات في المناطق الحرة، وتسهيل السفر والتنقلات.

تدريب (3)



تقسم المصارف التجارية إلى مصارف تجارية مصارف كل الخدمات، قم بمقارنة بين طبيعة نشاط كلا منهما.

-لماذا يثق الأفراد والمنظمات بالمصارف التجارية والإسلامية؟

عزيزي الدارس، تنبع ثقة الأفراد والمنظمات بالمصارف؛كونها تعمل في ظل إطار قانوني صارم يشرف على تطبيقه البنك المركزي، الذي هو بنك الحكومة. وتزداد ثقة الأفراد والمنظمات بالمصارف كلما زاد المجتمع الذي تعمل فيه المصارف ثقافةً وتقدماً، أو زادت السمعة الحسنة للنظام المصرفي بشكل عام، والمصارف التي يتعامل معها الأفراد والمنظمات بشكل خاص. إن الأسس

والمبادئ التي تمارس المصارف نشاطها في ظلها تجعل أفراد المجتمع ومؤسساته تتعامل معها وهي مطمئنة، ومن أهم هذه الأسس والمبادئ الآتي:

أولاً: الاحتياطيات:

يفرض البنك المركزي على المصارف التجارية الاحتفاظ بحد أدنى من الاحتياطيات مقابل الودائع والالتزامات المشابهة الأخرى التي يحددها البنك المركزي لهذا الغرض، وتكون هذه الاحتياطيات على شكل ودائع قابلة للدفع عند الطلب في حساب جاري لدى البنك المركزي فقرة (1) مادة (41) من قانون البنك المركزي اليمني لسنة رقم 14 لسنة 2000، والهدف من هذا الاحتياطي هو حماية المودعين لدى البنوك التجارية.

ثانياً: المحافظة على أسرار الزبائن:

يودع الزبون أمواله لدى المصارف ثقة منه في ذلك المصرف والعاملين فيه، وعليه فلا يجوز إذاعة أية أسرار تخص مركز هذا الزبون، أو تمس وضعه المالي إلا إذا طالب هو بذلك. والمقترضون من المصرف لا يرغبون في أن يعرف الغير بأمر مديونياتهم حتى لا تتأثر سمعتهم المالية، وتزداد هذه السرية في الدول المتقدمة عنها في الدول النامية.

ثالثاً: سرعة إنجاز الخدمات مع توفير وسائل الراحة:

تتنافس المصارف على جذب الزبائن من خلال سرعة إنجاز الخدمات التي يحتاجون إليها من ناحية، وإلى توفير وسائل الراحة أثناء انتظار الحصول على الخدمة، مثل: توفير أماكن مريحة لاستقبال الزبائن، ومواقف آمنة لسياراتهم من ناحية أخرى. بل إن بعضا لمصارف في الدول المتقدمة توفر دور حضانة لأطفال الزبائن أثناء انتظارهم للخدمة التي يطلبونها. وتسعى المصارف إلى تبسيط الإجراءات والاستعانة بأحدث أجهزة الكمبيوتر التي تساعد في سرعة استرداد Feedback المعلومات الخاصة بالزبون.

رابعاً: حسن المعاملة:

تختار المصارف الموظفين الذين يقابلون الزبائن بعناية، وغالباً ما يكن من الإناث، كما هو الحال في الدول الأجنبية، وتدربهم بشكل جيد، ويتمتعون بأخلاق عالية وحُسن المظهر، ويتمتعون كذلك بخصائص فنية تتضمن: الدقة، وسرعة تقديم الخدمة، وقابلية تعلم كل جديد.

خامساً: توفير الخدمات المصرفية في الوقت والمكان المناسبين وفق مفهوم Just In Time:

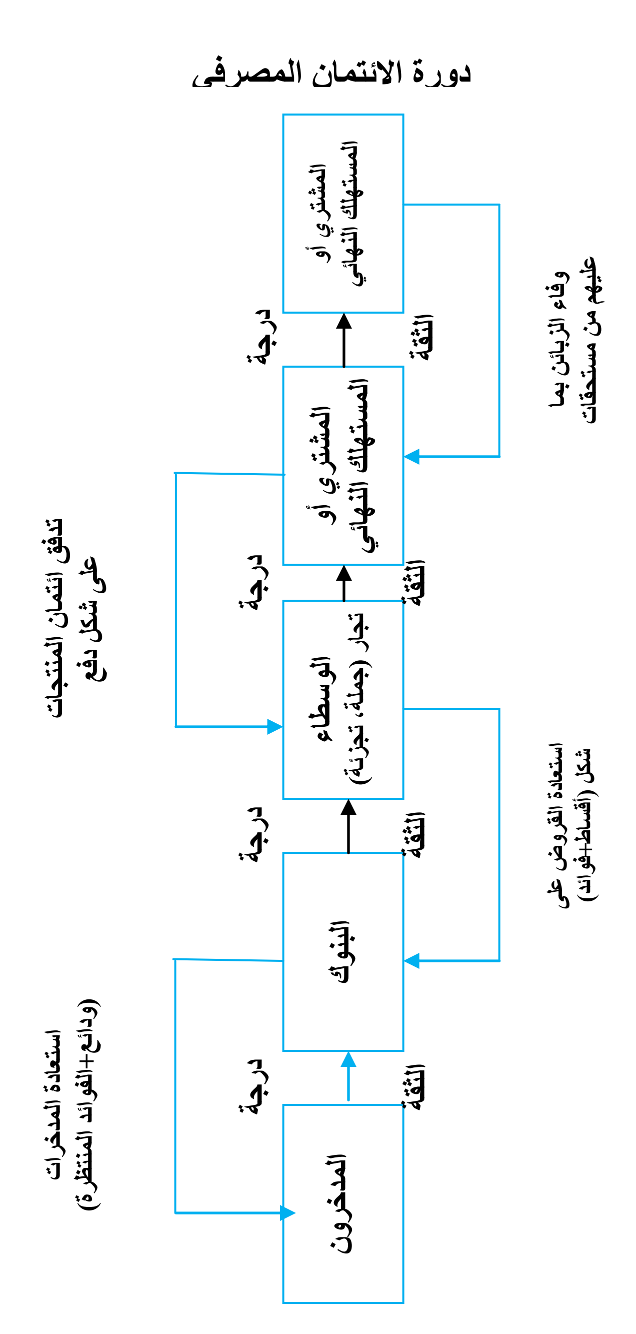
تسعى المصارف في الوقت الحالي إلى توفير الخدمات المصرفية في أماكن تواجد الزبائن سواء كان ذلك داخل المدينة الواحدة، أو في شتى أنحاء القطر، بل فتح فروع على مستوى إقليمي أو دولي، وتقدم المصارف الخدمات المصرفية كذلك في الوقت الذي يحتاج إليها الزبائن؛ ولذلك نجد أن المصارف تفتح أبوابها خلال الفترات الصباحية والمسائية، وليس هذا فحسب بل إنها توفر الخدمات المصرفية على مدار 24 ساعة من خلال الصراف الآلي الذي بدأ استخدامه وبشكل واسع في اليمن والدول النامية الأخرى، كما هو الحال في الدول المتقدمة، بل لا يكاد يخلو سوق مركزي أو "سوبر ماركت" دون وجود الصراف الآلي،و ليس هذا فحسب بل إن هناك آلات خاصة متوفرة في المحلات التجارية يدفع الزبون حسابه من خلالها من رصيده في البنك، وتجري مقاصة فورية وآلياً بين الزبون والمحل من خلال زيادة رصيد المحل بالمبلغ الذي اشترى به الزبون، ويخفض من رصيده نفس المبلغ.

أسئلة التقويم الذاتي



هناك أسس ومبادئ تجعل أفراد المجتمع ومؤسساته بالتعامل مع **المصارف** بين أهم تلك الأسس والمبادئ.

دورة الائتمان المصرفى



(شكل 2-4 يوضح الائتمان المصرفي)

المصدر: تم استخلاص الفكرة من: الببلاوي، 2002: 16)

يوضح الشكل (2-4) أن هناك تبادلاً آجلاً بعاجل أساسه الثقة والأمانة بين طرفين، يسلم الطرف الأول مالاً أو منتجاً للطرف الثاني مقابل وعد برد ذلك المال مع فوائده (أو هامش ربح)، أو دفع الثمن (على شكل أقساط أو حسب ما يتفق عليه) في المستقبل، وبما يحمله ذلك المستقبل من مخاطرة تتباين درجتها حسب الموقف، وتعتبر الثقة محصلة لـ:

أ- خصائص الطرف الثاني ذات العلاقة بـ: القدرة المالية، والإدارية والمهنية والسلوكية المتمثلة في الأمانة، والسمعة، وتجربة الطرف الأول مع الطرف الثاني، وعلمية صناعة القرار.

ب- فاعلية وكفاءة النظام القانوني المنظم للنشاط المصرفي، الذي يشرف على تنفيذه البنك المركزي، وفاعلية وكفاءة البنك المركزي في التأكد من سلامة ودقة النظام المحاسبي الداخلي للمصارف، وإجراءات المراجعة والالتزام بقوانين وتعليمات البنك المركزي.

ج- فاعلية وكفاءة النظام القضائي في رد الحقوق لأصحابها، والذي يتضح في: تطبيق العدالة، والسرعة والدقة في الفصل بين المتخاصمين، وسرعة وفاعلية تنفيذ الأحكام القضائية الصادرة.

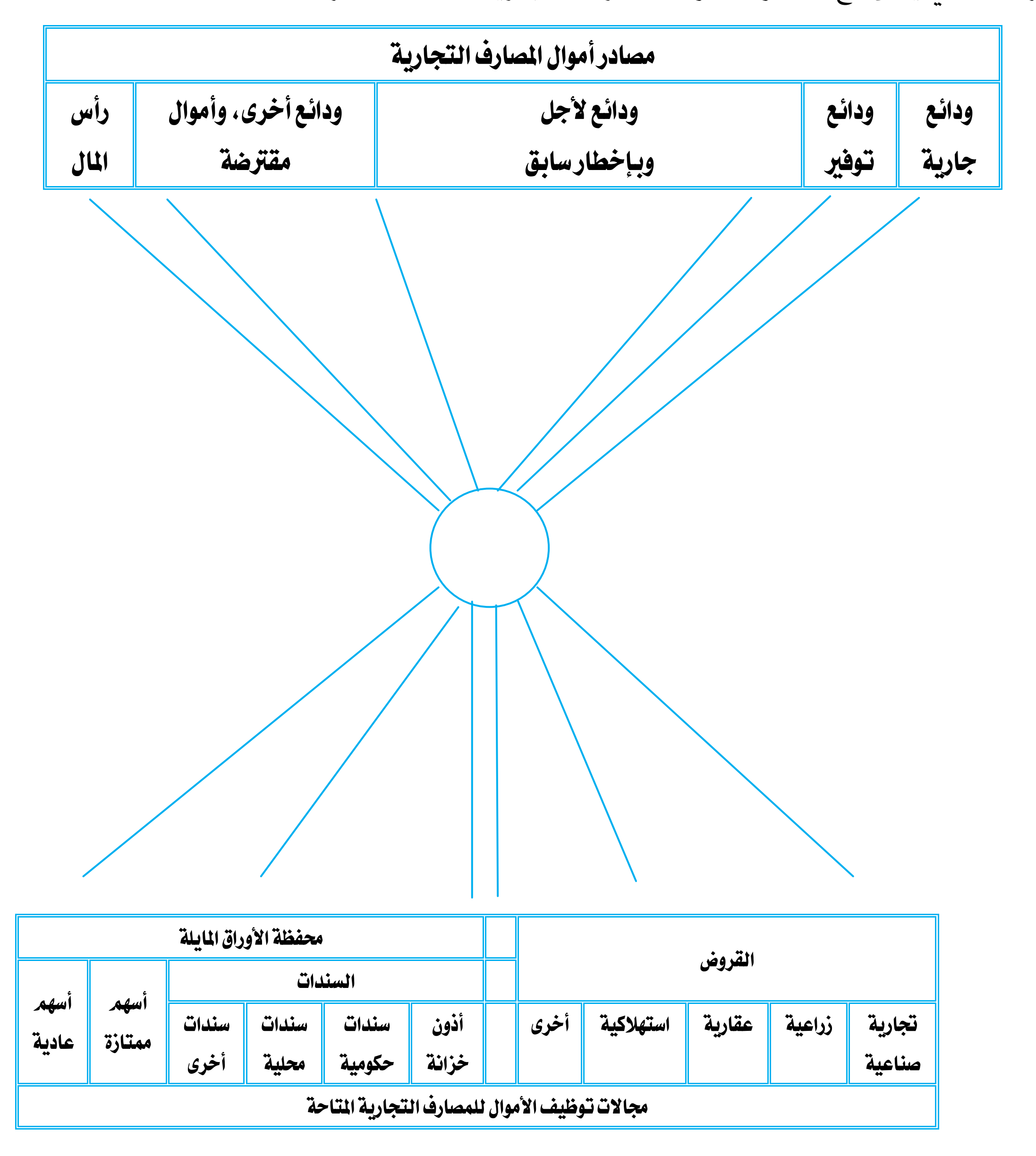
د- الوضع الاقتصادي والسياسي المستقبلي، والذي يتمثل في: التضخم، والنمو المتوقع، ومعدل التهريب والبطالة، والأمان الاجتماعي.

وبما أن الائتمان هو جوهر النشاط المصرفي، فإن الثقة والأمانة هي أساس ذلك النشاط. والائتمان المصرفي أساس نمو وتطور منظمات الأعمال في العالم المتقدم، وعدم التطور أو التراجع في التعامل الائتماني يعني التخلف وانحسار النمو الاقتصادي والحضاري في المجتمع.

5 -3 -وظائف المصارف التجارية والإسلامية:

عزيزي الدارس، تتركز وظائف المصارف التجارية والإسلامية في ممارسة العمل المصرفي على أساس ثلاثة أبعاد أساسية، تتمثل في: تجميع المدخرات، وتقديم الخدمات المصرفية، واستثمار الأموال. وتكاد تكون المصارف التجارية والإسلامية متشابهة في ممارسة العمل المصرفي، ومختلفة في أداء الوظائف ذات العلاقة بالعمل المصرفي باختلاف المجتمعات: الاقتصادية والثقافية والحضارية. وتصدر الدول قوانين منظمة لممارسة العمل المصرفي، وتكون مرجعية للاحتكام إليها عند الضرورة. ولقد صدر في اليمن القانون رقم (38) لسنة 1998م، ينظم عمل البنوك التجارية تتناول في

الصفحات التالية مصادر أموال المصارف التجارية، ومجالات استخدامها، وكذلك أبعاد العمل المصرفي، الذي يتفق مع مضمون قانون المصارف التجارية الآنف الذكر.



مصادر أموال المصارف التجارية					
ودائع جارية	ودائع توفير	ودائع لأجل وبإخطار سابق	ودائع أخرى، وأموال مقترضة	رأس المال

القروض						محفظة الأوراق المالية					
						السندات				أسهم ممتازة	أسهم عادية
تجارية صناعية	زراعية	عقارية	استهلاكية	أخرى		أذون خزانة	سندات حكومية	سندات محلية	سندات أخرى		
مجالات توظيف الأموال للمصارف التجارية المتاحة											

شكل (2-5) مصادر أموال المصارف التجارية، ومجالات استخدامها

المصدر: مقتبس من المغربي 2009: 48

5 -4 -مصادر أموال المصارف التجارية:

عزيزي الدارس، تتفق (إلى حد ما) المصارف التجارية والإسلامية في أداء هذه الوظيفة:

من منطلق الثقة التي يمنحها الأفراد والهيئات للمصارف التجارية، فإنهم يعهدون بأموالهم التي تفيض عن الحاجة إلى المصارف التجارية على سبيل الوديعة، ويأخذ ذلك عدة أشكال منها:

أولاً: فتح الحسابات الجارية: الحساب الجاري هو وديعة تحت الطلب، بمعنى أن صاحب الحساب له الحق في السحب من رصيده الدائن في أي وقت، وبالتالي فإن رصيد هذا الحساب يكون عرضة للتغير المستمر بالزيادة والنقصان تبعاً لحركة الإيداع والسحب من جانب العميل. ويشترط لفتح الحساب الجاري القيام بإيداع حد أدنى من النقود يتفاوت مقداره من بنك لآخر، وعندما يوافق البنك على فتح حساب جارٍ لعميل معين، فإنه يأخذ توقيعاته على بطاقة خاصة تستخدم بعد ذلك في مضاهاة توقيع العميل على عمليات السحب، وبعد أن يتم فتح الحساب يعطى العميل دفتر شيكات بناء على طلبه ليستخدمه في عملية السحب. ومن المعتاد أن يرسل البنك إلى العميل كشفاً يتضمن حركة ورصيد حسابه الجاري في كل فترة دورية، تختلف مدتها من بنك إلى آخر تبعاً لنظام البنك أو حسب رغبة العميل نفسه، وقد جرى العرف على عدم احتساب أية فائدة على رصيد العميل الدائن ومع ذلك فقد درجت بعض البنوك على منح فائدة تتراوح من 1٪ إلى 1.5٪ لكبار الزبائن بشرط ألا يقل الحد الأدنى للرصيد الدائن عن قدر معين. ويتم الإيداع في الحساب الجاري بطرق ووسائل عديدة، فقد يتم من خلال قيام صاحب الحساب شخصياً أو من خلال إنابة شخص آخر بإيداع مبالغ في خزينة البنك مقابل الحصول على إيصال بذلك لتضاف هذه المبالغ إلى حسابه. وقد تتم الإضافة إلى الحساب الجاري نتيجة لتحصيل شيكات أو كمبيالات أو سندات أو كوبونات الأسهم والسندات المالية، ثم تضاف قيمتها للحساب الجاري بعد خصم عمولة البنك، أو قد يتم كذلك الإيداع في الحساب الجاري من جانب الغير، ودون علم العميل بذلك، أو عندما ينتهي أجل خطاب الضمان أو الاعتماد المستندي الصادر من البنك لحساب العميل الذي تم على أساسه تجنيب مبالغ معينة من حساب العميل لمقابلة ذلك الخطاب أو الاعتماد المستندي.

ويتم السحب من الحساب الجاري بموجب شيك موقع من الزبون يقدمه بنفسه أو صادر من العميل صاحب الحساب إلى الغير، وقد يتم السحب بناء على أمر كتابي يحمل توقيع العميل الذي يطلب فيه من البنك تحويل مبالغ من حسابه الجاري إلى حساب شخص آخر، وقد يكون السحب بناء على إصدار العميل أمراً كتابياً إلى البنك يطلب فيه قيام البنك بشراء أوراق مالية لحسابه أو

صرف قيمة كمبيالة أو مستند مستحق عليه قيمته. ويتوقف السحب من حساب العميل في حالتي الوفاة، أو صدور حكم قضائي يقضي بتجميد أموال العميل أو الحجز عليها وفي مثل هذه الأحوال يستمر الإيداع في حساب العميل دون السحب.

ثانياً: الإيداع لأجل محدد: هذا النوع من الإيداع يكون لأجل محدد متفق عليه بين العميل والبنك، ويمنح العميل في حالة الودائع محددة الأجل فوائد تتفاوت في معدلها تبعا للحالة الاقتصادية السائدة وتبعا لمدة الإيداع. ومن الطبيعي أن تزداد معدلات الفائدة كلما ازدادت مدة الإيداع، وتحدد بعض البنوك حداً أدنى لمبالغ الوديعة وحداً أدنى لمدة الإيداع. وهناك نوع من أنواع الودائع محددة الأجل يسمى الوديعة بإخطار سابق، وفي مثل هذا النوع من أنواع الودائع تبقى الوديعة لدى البنك مدة محددة متفق عليها، وبعد انتهاء هذه المدة لا يجوز للمودع استرداد وديعته إلا بعد إخطار البنك بعزمه على سحب وديعته قبل موعد السحب بمدة يتفق عليها مسبقاً.

وقد يطلب العميل في حالات استثنائية من البنك رد وديعته قبل انتهاء الأجل المتفق عليه (يسمى كسر الوديعة) عندما يحتاج إلى مبلغ الوديعة لمواجهة ظروف خاصة عارضة، ومن المعتاد في مثل هذه الحالات أن يوافق البنك على السحب عملاً على تأكيد الثقة فيه، لكن العميل لا يتقاضى فوائد على وديعته في هذه الحالة.

ثالثاً: ودائع التوفير: في هذا الشكل من أشكال الإيداع يقوم العميل بإيداع مبالغ على دفعات متتالية وبمقادير صغيرة، وعادةً ما تهتم المصارف بهذا الشكل من أشكال الإيداع على اعتبار أنه ينمي الوعي المصرفي والادخاري لدى الجمهور. يتم هذا الإيداع من خلال استخراج دفتر توفير لكل مودع، ويتم فيه تقييد المبالغ المودعة والمسحوبة، وفي العادة تحدد المصارف حداً أدنى وحداً أقصى للإيداع، وبعض البنوك تضع حداً أعلى للسحب الشهري من الرصيد الدائن، وقد تضع حدا أقصى للمبلغ الذي يتم سحبه في كل مرة.

وتلعب الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي في اليمن دوراً حيوياً في استقطاب وتشجيع صغار المدخرين على فتح حسابات توفير (قانون رقم 64 لسنة 1991م مادة 28) لديها مما أدى إلى ضعف إقبال الجمهور في فتح مثل هذه الحسابات لدى المصارف، وزيادة إقبالهم على فتح ذلك لدى الهيئة العامة للبريد. ويتوفر لدى هيئة البريد مميزات جاذبة للمدخرين أكثر مما هو عليه في المصارف ومنها: الانتشار الجغرافي، والعمل بالصيغتين التجارية والإسلامية، إضافة إلى أن الكثير من الجهات الحكومية المهمة، منها التربية والتعليم والداخلية تدفع مرتبات موظفيها عبر الهيئة العامة للبريد.

5 -5 -توظيف واستثمار الأموال:

عزيـزي الـدارس، تختلـف المصـارف التجاريـة في توظيـف واسـتثمار الأمـوال عـن المصـارف الإسلامية، كون الأخيرة تمارس نشاطها في هذا المجال وفقاً للشريعة الإسلامية، وسوف نوضح ذلك لاحقاً.

عزيزي الدارس، المصرف هو المكان الذي يلتقي فيه عرض النقود بالطلب عليها، ومن ثم فإننا نجـد أن الجانـب الأكـبر مـن الأمـوال (حـوالي 90٪) الـتي تكـون في حـوزة المصـرف إنمـا هـي ملـك لعملائه، وبالتالي لا يجوز للمصرف أن يضارب في هذه الأموال، بل عليه أن يسعى إلى توظيفها في مجـالات مأمونـة، وتأخـذ عمليـات توظيـف واسـتثمار الأمـوال مـن جانـب المصـارف التجاريـة صـوراً وأشكالاً عديدة، من أبرزها:

أولاً: إقراض المصارف الأخرى:

-إجراءات التصدير THE EXPORT PROCEDURE

عنـدما يتـوفر لـدى مصـرف تجـاري معـين سـيولة عاليـة، فإنـه لا يمـانع في تقـديم القـروض إلى مصارف تجارية أخرى، كذلك منح المصارف المتخصصة قروضاً قصيرة الأجل لتقابل بها احتياجات محددة قريبة الأجل أيضاً.

ثانياً: إقراض الهيئات والأفراد:

يقوم المصرف التجاري بسد حاجة الهيئات والأفراد من الأموال، من خلال تقديمه للقروض التي تكون في صورة نقدية، أو في صورة ائتمان مصرفي، ويتمثل الائتمان المصرفي في فتح حساب للعميل، وبموجب ذلك يحق للعميل السحب على ذلك الحساب في حدود متفق عليها مع المصرف.

وعنـدما يتقـدم عميـل معـين إلى المصـرف التجـاري للحصـول علـى قـرض تقـوم إدارة مختصـة في المصـرف بفحـص طلـب العميـل، ودراسـته مـن حيـث: مبلـغ القـرض، والغـرض مـن الحصـول عليـه، والمركز المالي والائتماني للعميل، وسمعته في الأوساط المالية والتجارية، وقد يستدعي الأمر الاطلاع على ميزانية أعماله، أو مطالبته بتقديم ضمانات معينة.

ثالثاً: شراء أذون الخزانة وسندات الحكومة:

عزيزي الدارس، تأخذ أذون الخزانة شـكل صـكوك لحاملها، وهـي تصـدر مـن خزانـة الدولـة لمدة قصيرة، وتدر فائدة محـدودة جداً تصـل عـادة إلى 1٪ سـنوياً، وبـرغم انخفـاض الفائـدة علـى أذون الخزانة إلا أنها تتمتع بسيولة عالية؛ حيث يمكـن خصمها لـدى البنـك المركـزي في أي وقـت، بجانـب قصر مدة تداولها، واكتسابها ثقة وقبول المنشآت المالية والائتمانية. أمـا المسـتندات الحكوميـة فيـتم

إصدارها من جانب الحكومة، وبوجه خاص في الدول التي تكون حاجتها للمدخرات كبيرة، وتتميز السندات الحكومية بارتفاع دخلها نسبيا واستقرار قيمتها.

رابعاً: السندات المصدرة من مصارف متخصصة:

عزيزي الدارس، عندما تتجه المصارف المتخصصة: (صناعية، زراعية، عقارية) نحو التوسع في نشاطها فإنها تقوم بإصدار سندات لتمويل الاستثمار في بعض المجالات الاقتصادية للدولة، وعندما تكتتب المصارف التجارية في جانب من هذه السندات فإنها تسهم في تمكين المصارف المتخصصة من الاضطلاع بمهامها، وخدمة الاقتصاد القومي.

خامساً: شراء أسهم الشركات:

عزيزي الدارس، تتجه المصارف التجارية في بعض الأحيان إلى شراء الأسهم التي تصدرها الشركات المساهمة. وتتحرى المصارف التجارية كثيراً عند سلوك هذا الطريق؛ حتى لا تتعرض لمخاطر المضاربة. لهذا يجب أن تكون الشركة المصدرة للأسهم متمتعة بثقة الأوساط التجارية، وأن تكون أسهمها متميزة بالثبات والاستقرار النسبي. ويمتاز الاستثمار في الأسهم بدرجة عالية من السيولة، حيث يستطيع البنك في أي وقت بيع الأسهم التي في حوزته إذا ما واجه نقصاً في السيولة.

5 -6 -الخدمات المصرفية:

عزيزي الدارس، تتفق (إلى حد ما) المصارف التجارية والإسلامية في ممارسة هذه الوظيفة:

أصبحت الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية كثيرة ومتنوعة، ومحلا للتنافس فيما بين المصارف وبعضها البعض. وفيما يلي أهم الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف في العادة:

أولاً: خدمات نقدية:

عزيزي الدارس، تتلخص الخدمات النقدية في:

أ-تحصيل الشيكات والأوراق التجارية والمالية:

يقدم العميل أو يرسل إلى المصارف الشيكات المسحوبة لحسابه حيث يقيدها المصرف في حسابه مباشرة إذا كانت مسحوبة عليه أما إذا كانت مسحوبة على بنك آخر فإنها تقيد برسم التحصيل، وبعد تمام التحصيل تقيد القيمة في حساب العميل بعد خصم عمولة التحصيل، ويتولى البنك إلى جانب تحصيل الشيكات نيابة عن عملائه تحصيل الكمبيالات، والسندات وأذونات الخزانة، عندما تحين مواعيد استحقاقها، ويكون ذلك على مسئولية العميل، فعندما ترد الكمبيالات والسندات والأذونات إلى البنك من عملائه يقيدها برسم التحصيل، ويرتبها تبعا لتواريخ الاستحقاق، وفي يوم الاستحقاق تسلم إلى موظف مختص بالشباك ليتولى تسليمها إلى أصحابها بعد

تسلمه القيمة الواردة بها، وبعد تقييد ذلك تقيد قيمة الكمبيالات المحصلة في حسابات الزبائن بعد خصم عمولة البنك، أما في حالة عدم السداد فإن المصرف يتولى اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة إذا كان العميل قد طلب منه ذلك، ويقوم إلى جانب ما تقدم بتحصيل كوبانات الأسهم والسندات التي يرسلها إليه الزبائن، أو التي تكون محفوظة لديه، ويقيدها في حساباتهم.

ب-بيع وشراء وحفظ الأوراق المالية:

عزيزي الدارس، من الوظائف المهمة التي يمارسها المصرف التجاري خدمة لعملائه القيام بشراء أو بيع الأسهم والسندات نيابة عنهم في بورصة الأوراق المالية، مقابل حصوله على عمولة بسيطة، ولا يقوم البنك بتأدية هذه المهمة إلا بناء على تعليمات محددة من العميل الذي يحدد له فيها نوع الأوراق المالية المطلوب شراؤها أو بيعها، وشروط الشراء أو البيع، أو يكون الشراء أو البيع بأفضل الأسعار، مما يعني منح البنك قدراً أكبر من الحرية في إبرام الصفقة نيابة عن الزبائن، وإلى جانب قيام البنك بعمليتي الشراء والبيع يقوم أيضا بحفظ الأوراق المالية لحساب عملائه في خزائن مأمونة مقابل حصوله على أجر معين.

ج-تنفيذ عمليات الاكتتاب:

عزيزي الدارس، تقوم بعض الشركات أو الهيئات بإصدار أسهم أو سندات ليتم الاكتتاب فيها عن طريق الجمهور، وتعهد الشركة أو الهيئة أو المؤسسون إلى البنك بالمهمة ليتولى بالنيابة إصدار الاكتتاب، ويتم تنفيذ ذلك بناء على اتفاق خاص بين البنك وبين الشركة أو الهيئة أو مجموعة المؤسسين.

ويحدد في الاتفاق شروط عملية الاكتتاب، والخطوات التي يقوم بها البنك في هذا الشأن، والعمولة التي يستحقها مقابل ذلك.

د-تأجير خزانات خاصة للعملاء:

عزيزي الدارس، تقوم بعض البنوك التجارية بإعداد خزائن خاصة تستخدم في حفظ مستندات عملائهم وممتلكاتهم الثمينة مقابل أجر زهيد، وتصمم هذه الخزائن في صورة أدراج معدنية تختلف في أبعادها لتلاءم حاجة مختلف الزبائن.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

تتشابه كثير من الخدمات المصرفية في المصارف التجارية والإسلامية، وضح ذلك.

ثانياً: خدمات غير نقدية:

1-خطاب الضمان: (نموذج 1، 2)

خطاب الضمان هو تعهد من جانب البنك يقبل فيه دفع مبلغ معين للمستفيد الصادر بشأنه خطاب الضمان، ويكون على البنك دفع المبلغ المحدد في خطاب الضمان للمستفيد في حالة عدم تمكن العميل من الوفاء بالتزاماته خلال فترة الضمان. ويتقاضى البنك نظير إصداره لخطاب الضمان عمولة محددة، وعندما يصدر البنك التجاري أو الإسلامي خطابات الضمان لصالح عملائه فإنه يجنبهم سداد مبالغ نقدية للمستفيدين على سبيل التأمين. ويتكون خطاب الضمان من الأركان الآتية:

أ- الضامن: ويقصد به المصرف الذي أصدر الخطاب (الطرف الأول).

ب- المستفيد: من صدر له خطاب الضمان سواء كان فرداً أو منظمة (الطرف الثاني).

ج- المضمون: الذي صدر خطاب الضمان نيابة عنه أي لحسابه (الطرف الثالث).

د- المبلغ: مبلغ خطاب الضمان.

ه- الهدف: الغرض الذي من أجله أصدر خطاب الضمان.

و- التاريخ: تاريخ انتهاء صلاحية الخطاب.

بنك.......... التاريخ:

فرع.......... رقم الضمان: (   )

نموذج طلب إصدار خطاب ضمان

الإخوة بنك.................

بعد التحية،،،

الرجاء أن تصدروا خطاب ضمان وفق البيانات التالية:

المستفيد:..

العميل/ المكفول:..

بمبلغ :(.............) فقط...

لمدة:.............................من.............................إلى...

نوع الضمان المطلوب: ( ) إبتدائي ( ) تنفيذي ( ) دفعة مقدمة ( )

صيانة ( ) أي ضمان آخر

وذلك ....

....

....

ونتعهد نحن الموقعين أدناه بتحمل أية مسئولية قد تقع من جراء هذا الضمان، وإننا نفوضكم بأن تقيدوا على حسابنا لديكم، دون حاجة لمراجعتنا، قيمة التأمين بنسبة ....٪ وأية رسوم أو مصاريف أخرى قد تضطرون لدفعها من جاء إصدار هذا الضمان، كما نفوضكم أيضاً بدفع قيمة هذا الضمان عند أول طلب، وقيد القيمة على حسابنا لديكم، وإننا نجيز لكم، إذا رأيتم ذلك مناسباً ودون أن تكونوا ملزمين، تمديد هذا الضمان بنفس الشروط وللمدة التي ترونها مناسبة دون الرجوع إلينا وأخذ موافقتنا مجدداً.

وبالمقابل يتعهد البنك بدفع قيمة الضمان أعلاه للمستفيدين عند أول مطالبة خطية منهم تثبت فشلنا في الوفاء بالتزامنا تجاههم.

يصبح هذا الضمان لاغياً بعد انتهاء مدته ويجب إعادته إلى **المصرف** فوراً، علماً بأن أية مالية ترد إلى البنك بعد ذلك لا ينظر فيها سواء أعيد إلى البنك أصل الضمان أو لم يعد.

توقيع المكفول	توقيع طالب إصدار الضمان
الاسم:....................	التاريخ:....................
رقم الحساب:..........	التوقيع:....................

الرصيد المتوفر	الالتزامات القائمة	الحد المقرر	
		نسبة التأمين:	نسبة العمولة:

توصية رئيس القسم:...

التوقيع:

توصية مدير الفرع:...

التوقيع:

نموذج (1)-المصدر: الربيدي، 2001، 248

بنك..........   التاريخ:

فرع..........   رقم الضمان: (   )

نموذج خطاب ضمان

الأخ/...

بعد التحية،

نضمن بمقتضى هذا الأخ/ الأخوة...

في حدود مبلغ ....

كتأمين لمدة ....

ونتعهد بدفع المبلغ في حالة عدم وفاء المتعهد بالتزاماته تحت هذا الضمان لدى أول طلب، بدون النظر إلى أية معارضة من قبل المتعهدين.

ويسري مفعول خطاب الضمان هذا من .... وحتى ....

وعلى ذلك فإن أي مطالبة في هذا الشأن يجب أن تقدم في ميعاد غايته ....

فإذا لم تصلنا أية مطالبة حتى ذلك التاريخ يبطل التزامنا من تلقاء نفسه ويصبح هذا الضمان لاغياً وضمانتنا منتهية.

عند انقضاء فترة الصلاحية فإن هذه الضمانة تعتبر لاغية سواء أعيدت إلينا أم لم تعد.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،

بنك....................

نموذج (2)

المصدر: الربيدي، 2001: 249

فوائد خطاب الضمان:

عزيـزي الـدارس، تعـود هـذه الخدمـة بالفائـدة علـى الحكومـة (لأن المؤسسـات والـوزارات الحكومية أكثر من يطلب خطابات الضمان عند مقاولة الغير، وعند المزايدات والقوانين ذات العلاقة بتنظيم ذلك). والمصدر له خطاب الضمان، والفوائد التي تعود على الحكومة تتلخص في:

تضطر الحكومة في بعض العقود التي تبرمها مع الغير (أفراداً أو منظمات) سواء في حالة الشراء أو الإنشاءات إلى دفع مبالغ من الثمن في حالة الشراء أو كدفع في حالة المقاولات مقدما، وتحتاج إلى ضمانات حقها في هذه المبالغ، وبالتالي فإن إصدار المصارف لمثل هذه الخطابات يمثل ضماناً لها.

تؤمن المصارف مصالح الحكومة في إصدار مثل هذه الخطابات.

تصدر المصارف خطابات ضمان نيابة عن الحكومة للمتعاملين الخارجيين مع الحكومات المختلفة.

فوائد تعود إلى المضمون:

تجنيب الزبون دفع مبالغ تأمين على شكل مبالغ نقدية.

تأكد الطرف الأول من جدية الطرف الثاني.

وعلى الرغم من الفوائد (عمولة) التي تعود على المصرف من تقديم مثل هذه الخدمة، إلا أنه قد يجد نفسه مضطراً إلى الوفاء بقيمة خطاب الضمان في حالة عدم وفاء الزبون بالتزاماته. وتظهر هذه وبشكل واضح في حالة إعسار الزبون أو عدم قدرته على مواجهة التقلبات الكبيرة في الأسعار.

أنواع خطاب الضمان:

أ- خطاب الضمان الابتدائي:

عزيزي الدارس، يشترط قانون المناقصات والمزايدات والمخازن الحكومية اليمني رقم (3) لسنة 1997م، على أي متقدم للمناقصات تقديم تأمين ابتدائي مقداره 2.5٪ من قيمة العطاء (المادة 54)، على أن يسدد هذا التأمين بإحدى الطرق التالية:

1-شيك مقبول الدفع من أحد البنوك المعتمدة من قبل البنك المركزي اليمني.

2-خطاب ضمان بنكي صادر من أحد البنوك المعتمدة من قبل البنك المركزي اليمني.

ويهدف هذا النوع من التأمين إلى التأكد من جدية المقاول، ويكون خطاب الضمان الابتدائي بمثابة شرط جزائي على المقاول في حالة تراجعه لأي سبب (تغير الأسعار، أو اكتشاف خطأ في التقدير). ويتم إرجاع خطاب الضمان الابتدائي للزبون في حالات: انسحابه من المناقصة قبل فتح

المظاريف، أو عدم رسو العطاء عليه، أو سداده للتأمين النهائي إذا ما رست المناقصة عليه (المادة 56 من قانون المناقصات).

ب- خطاب الضمان النهائي:

يشترط قانون المناقصات في المادة (57) على صاحب العطاء الفائز دفع تأمين نهائي لا يقل عن 10٪ من قيمة عقود مقاولات الأعمال، ولا يقل عن 15٪ من قيمة عقود التوريدات والتعهدات. ويتم دفع التأمين النهائي إما بشيك أو خطاب ضمان.

ج- خطاب ضمان حُسن التنفيذ:

يحق للجهة صاحبة العمل أن تطلب من المقاول الذي رست عليه المناقصة تقديم خطاب ضمان حسن تنفيذ، تحدد مقداره الجهة نفسها (الشروط العامة لعقد المقاولات، 1994، مادة (10)) وبهذا تضمن الجهة التزام المقاول بالتنفيذ حسب التصاميم المحددة.

2-الاعتمادات المستندية: (النماذج: 3، 4)

تلعب الاعتمادات المستندية دوراً كبيراً في تنشيط التبادل التجاري بين الدول.

ما هو الاعتماد المستندي؟

عزيزي الدارس، "الاعتماد المستندي هو أية ترتيبات يصدرها المصرف فاتح الاعتماد بناءً على طلب المتعامل (نموذج: 3) معه ووفقاً لتعليماته يتعهد البنك بموجبها بأن يدفع لأمر المستفيد (البائع) مبلغاً معيناً من المال في غضون مدة محددة، (أي لغاية تاريخ انتهاء صلاحية الاعتماد) مقابل قيام المستفيد بتنفيذ شروط وتعليمات معينة تتعلق بالبضاعة موضوع البيع مثلاً، أو أي موضوع آخر تم فتح الاعتماد من أجله، وتسليم مستندات معينة مطابقة للشروط المبينة في خطاب الاعتماد LETTER OF CREDIT". (رمضان وجودة، 1996: 150) (نموذج:4).

بنك..........   التاريخ:

فرع..........

نموذج طلب فتح اعتماد مستندي

الإخوة بنك.................

بعد التحية ، ، ،

أنا الموقع/ نحن الموقعين أدناه أطلب/ نطلب فتح اعتماد مستندي والمشار إليه فيما بعد "بالاعتماد" كالتالي:

WITHOUT CONFIRMATION	ADDING CONFIRMATION	IRREVOC ABLE	REVOCABLE
REVOLVING	BACK TO BACK	CUMULATIVE	TRANSFERABLE

وذلك وفقاً للشروط التالية:

اسم المستفيد	....
عنوانه البريدي	....
اسم الطالب	....
عنوانه	....

AMOUNT OF UP TO THE AGGREGAT	FIGURES	WORDS ....
FOR AN AMOUNT NOT EXCEEDING	FIGURES	WORDS ....
FOR AN AMOUNT OF ABOUT	FIGURES	WORDS ....
FOR AN AMOUNT OF PLUS OR MINUS % OF	FIGURES	WORDS ....

الإخوة/ بنك......................

نفوضكم بموجب هذا تفويضاً لا يمكن الرجوع عنه أن تقيدوا في حسابنا لديكم مبلغ التأمين على الاعتماد المطلوب، مضافاً إليه عمولتكم ومصاريف البريد وجميع المصاريف الأخرى، ونصرح لكم بأن تستعملوا مبلغ التأمين المذكور لمقابلة أية سحوبات على هذا الاعتماد بدون الرجوع إلينا، كما نفوضكم بقيد بقية قيمة المستندات الواردة تحت هذا الاعتماد على حسابنا طرفكم فور استلامكم لها أو استلامكم إشعار مراسلكم بالقيد على حسابكم. ونقر بأننا قرأنا وأخذنا علماً بالشروط الواردة على هذا الطلب، ونعتبر أنفسنا ملتزمين بهذا الطلب.

وإننا بموجب هذا نفوض البنك تفويضاً مطلقاً بأن يقوم في أي وقت وحسب خياره وحده، بتحويل مبلغ المستندات الواردة في العملة الأجنبية بموجب هذا الاعتماد من تلك العملة إلى الريال اليمني إما بالسعر السائد بتاريخ استلامكم تلك المستندات أو التاريخ الذي قيد فيه البنك مراسلكم قيمة هذه المستندات عليكم.

الاسم:.............................   التاريخ:...................

رقم الحساب:......................   التوقيع:...................

الخدمات التجارية   رئيس قسم الخدمات التجارية   ضابط التسهيلات   رئيس قسم التسهيلات

نموذج (3)-طلب فتح اعتماد مستندي-المصدر: الربيدي، 193: 2001

بنك..........

فرع..........

نموذج اتفاقية فتح الاعتماد المستنديه

1-فور تقديم المستندات إلينا أو لدى أول طلب منكم نتعهد بأن ندفع لكم جميع المبالغ التي دفعت من قبلكم أو من قبل فروعكم أو مراسليكم بالنسبة لهذا الاعتماد، وذلك بالإضافة إلى كافة المصاريف بما فيها أجور الشحن والبرقيات ومصاريف التأمين ونفقات وتكاليف المراسلين والفائدة من تاريخ الدفع حتى تاريخ الوفاء، وكذلك عمولتكم التي ستدفع سواء انتفع بالاعتماد أم لم ينتفع.

2-تبقى المستندات أو البضاعة العائدة لها محفوظة لديكم كتأمين لقاء تسديد جميع دفعاتكم والمبالغ الأخرى التي تستحق عليكم أو لقاء التزامات مهما كانت بما قد نكون ملزمين بها نحوكم حاضراً ومستقبلاً أو معلقة على أية شروط حتى تصفيتها كاملة من قبلنا.

3-1: في حالة تقصيرنا عند الطلب في تسديد المبالغ المستحقة لكم فإننا نفوضكم دون حاجة لإخطارنا أو لاتخاذ أية إجراءات قانونية مسبقاً وبمحض اختياركم لبيع البضاعة بموجب بوليصة الشحن، أو أمر تسليم، أو بالمزاد العلني، أو باتفاقية خصوصية، أو خلاف ذلك، وأن تستعملوا المتبقى تخفيضاً لالتزاماتنا نحوكم وعلاوة على ذلك فإننا نتعهد أن نسدد لكم عند أول طلب منكم أي رصيد يبقى أو قد يبقى بعد بيع البضاعة أو/ وبعد قبضكم أي تأمين أو أية نقود أخرى بخصوص هذه البضاعة، مع اعترافنا مسبقاً بأنكم لستم ملزمين مطلقاً ببيع البضاعة أو المطالبة بأي عوائد تأمين أو خلافه عائد لها. كما لا يكون لنا الحق بأية مطالبة ضدكم نتيجة لتأخركم أو إهمالكم.

4-2: في حالة أن يشترط في أي اعتماد الدفع الآجل، أتعهد/ نتعهد بقبول دفع السندات الأذنية/ الكمبيالات عند استحقاقها بموجب شروط الاعتماد. وإذا لم ترد هذه السندات الأذنية/ الكمبيالات مع مستندات الاعتماد أتعهد/ نتعهد تعهداً غير قابل للنقض ولا مشروط بإصدار نفس الصكوك والكمبيالات لأمركم.

5-نوافق على عدم مسئوليتكم أنتم وفروعكم/ مراسليكم عن صحة أو صلاحية أو دقة أو مخالفة أية مستندات، ولا عن أي تجيير يظهر عليها، ولا عن أي تحريف أو تمويه تحويه هذه الوثائق، ولا عن نصوص أو شروط أو مخالفة أي بوليصة تأمين ولا عن كمية أو نوع أو حالة أو وزن أو علامات أو قيمة أو نقص البضاعة، ونوافق أن لا ندعي بأي طلب مهما كان نوعه بهذه الخصوص، أو أية أمور كهذه، أو فيما يتعلق بأي أخطاء أو مخالفات أو أغلاط في المستندات أو البضاعة التي قد ينتج عنها تأجيل أو وقف أو رفض الدفع إليكم كما ذكر سابقاً، كما نتعهد بأن لا نجري أي تعديل بأي طريقة كانت على تعهدنا نحوكم سواء قبل هذا السند أو بعده، كما وأننا نقر بأنه لا أنتم ولا فروعكم ولا مراسليكم يتحملون أية مسئولية بهذا الخصوص.

6-إذا لم يكن في الإمكان التأكد من مدى استعمال المستفيدين من الاعتماد لانقطاع الاتصال مع البلاد التي فتح الاعتماد فيها أو نتيجة لأي سبب أخر، وإذا ظهر أي عائق آخر لا يحق لنا المطالبة بالإفراج عن أي ضمان نكون قد أعطيناه ولا التخلص من أي التزام من التزاماتنا المترتبة علينا بموجب هذا الخطاب إلى أن تزول جميع تلك الصعوبات ويجري تسديد جميع الحسابات المتعلقة بفتح هذا الاعتماد.

7-نوافق على أنه في حالة تمديد مدة استحقاق أو تقديم الحوالات أو الكمبيالات المقبولة أو الوثائق،

وكذلك في حالة إجراء أي تعديل في شروط الاعتماد بناءً على طلبنا أو في حالة أي زيادة في مبلغ الاعتماد بناءً على طلبنا فإن جميع أحكام هذه الاتفاقية ستسري على الاعتماد المزاد أو المعدل وعلى الحوالات والوثائق طلبنا ، فإن جميع أحكام هذه الاتفاقية ستسري على الاعتماد المزاد أو المعدل وعلى الحوالات والوثائق والبضائع التي يشملها ، وعلى أي إجراء تتخذونه أنتم أو مراسليكم بموجب التمديد أو الزيادة أو التعديل المذكور.

8-نوافق على عدم مسئوليتكم أنتم وفروعكم/ مراسليكم عن أي أضرار أو إجحاف قد ينشأ عن تأخير أو ضياع البرقيات أو المراسلات أو التلكسات أو أية مستندات أخرى أو عن أي خطأ قد ينشأ عن إرسالها أو تفسيرها أو ترجمتها ، ولا عند أي بند أو بنود أو شروط أو احتياطات مطبوعة كانت أو مكتوبة ، حتى لو وجدت ضمانا في أي من المستندات المسلمة ، وكذلك عدم مسئوليتكم أنتم وفروعكم/ مراسليكم عن أي خطأ أو سهو قد يحدث في أي مكان مهما كان نوعه فيما يتعلق بهذا الاعتماد. "وإنني/ إننا ، لذلك ، نخليكم ونبرئكم، ونخلي ونبرئ فروعكم ومراسليكم، إبراءً عاماً شاملاً ونهائياً من أية مسئولية أو دعوى أو مطالبة بأية خسائر أو عطل وضرر أو أية مبالغ من النقود وغيرها مهما كانت والتي يمكن أن تنشأ عن أو بخصوص أي واحد أو أكثر من الحالات والأسباب المذكور تفصيلاً أعلاه أو كنتيجة لها".

9-يمكنكم إذا ما وجدتم ذلك مناسباً (ولكن بدون أن تكونوا ملزمين به) أن تقدموا عنا مثل هذه المصاريف.. التي قد ترونها في أي وقت ضرورية لتأمين وصول البضاعة سالمة إلى مكان التسليم أو لحفظها ، ونتعهد بتسديد تلك المصاريف عند الطلب.

نموذج (4) اتفاقية فتح الاعتمادات المستندية

المصدر: الربيدي، 195: 2001

5-7-فوائد الاعتمادات المستندية:

عزيزي الدارس، إضافة إلى الدور الذي تلعبه الاعتمادات المستندية في تنشيط التجارة الدولية، فإنها تعود بالفائدة على الأطراف المباشرة في هذا النوع من التعامل. وتشمل أطراف الاعتمادات المستندية الآتي:

أولاً: فتح الاعتماد (المستورد):

التأكد من أن البضاعة المشتراة سوف ترسل وفقاً للشروط المتفق عليها (قد يطلب شهادة فحص شركة متخصصة في مطابقة البضاعة مع الشروط المتفق عليها).

مطابقة المستندات الخاصة بالبضاعة يُعفي المستورد غالباً من دفع أي غرامات قد تفرضها الدولة في حالة ظهور أي مخالفات في البضاعة (مثال: يكون المستورد قد اشترط جودة وماركة معينة مفروضة من قبل الدولة في المستندات، وجاءت شهادة الفحص لتؤكد ذلك ولكن عند وصول البضاعة ميناء الحديدة وجد أنها مخالفة لذلك، في حالة كهذه فإن المصدر والشركة الفاحصة يتحملان المسئولية).

عدم الاضطرار لدفع قيمة البضاعة سلفاً، وبالتالي تعطيل وتجميد مبلغ من المال لمدة زمنية قد تصل إلى أشهر.

ثانياً: المستفيد (المصدر):

أ- التأكد من أن بضاعته مباعة وبسعر معلوم وبالتالي تجنب أي تكدس للبضاعة أو خسارة.

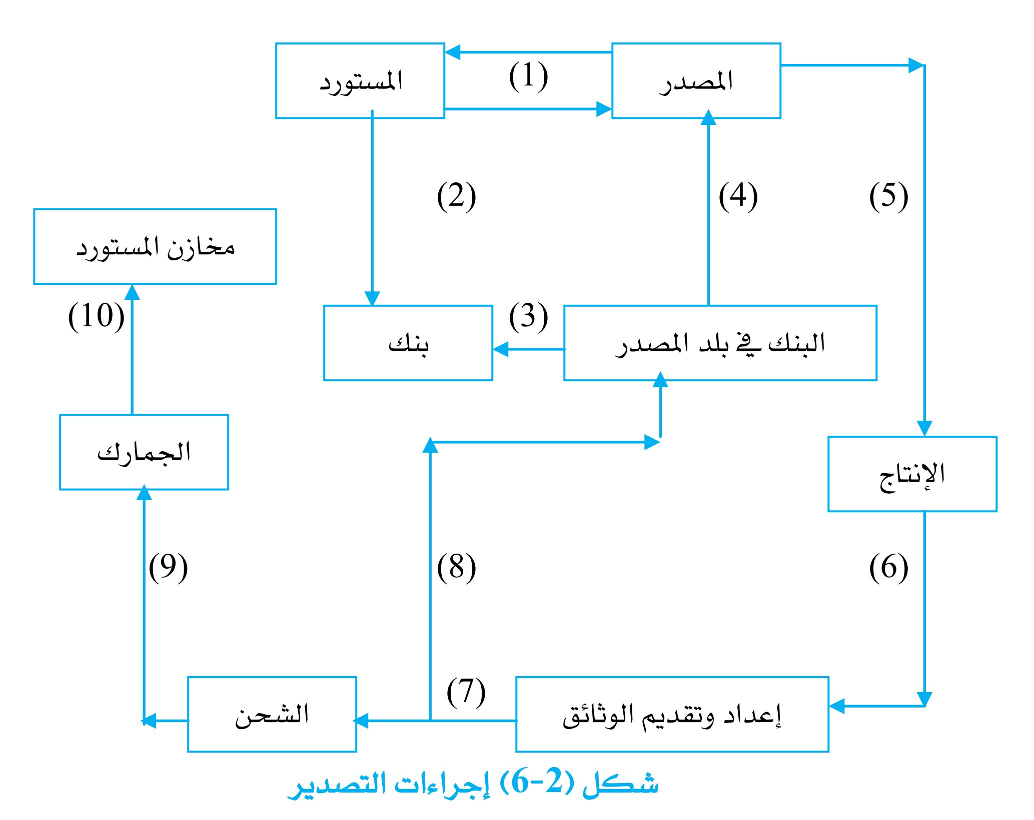
ب- ضمان عدم انسحاب أو تراجع المشتري (المستورد) أثناء فترة تنفيذ الاتفاق والمنصوص عليها في الاعتماد.

ج- ضمان استلام ثمن البضاعة حال مطابقتها للشروط المتفق عليها وتسليم المستندات للمصرف فاتح الاعتماد أو من ينوب عنه.

د- قد يحصل على بعض التسهيلات المصرفية (مثل دفع تكاليف تجهيز البضاعة) على ذمة الاعتماد.

إجراءات التصدير

THE EXPORT PROCEDURE



شكل (2-6) إجراءات التصدير

المصدر: الضمور هاني، 1999: 393

-إجراءات التصدير:

1-عملية البيع:

-المستورد يستفسر عن المصدر المحتمل. - المستورد يطلب عينات. - المصدر يرسل هذه الفاتورة، والمستورد يرسل طلب الشراء.	-المصدر يرسل كتالوجات ولائحة الأسعار. -المستورد يطلب قانون عينة (مع الأسعار). - المصدر يتسلم هذا الطلب.

2- المستورد يطلب أو يحضر تحويل العملية من خلال بنكه.

3- بنك المستورد يرسل الاعتماد إلى المصدر أو بنك المصدر.

4- بنك المصدر يتسلم الاعتماد ويخبر المصدر بذلك.

5- المصدر يجهز البضاعة.

6- المصدر يرتب عملية الشحن والوثائق اللازمة أو من خلال شركة الشحن.

-يحجز مكان على السفينة أو الطائرة.

- الأوراق والوثائق المطلوبة:

أ. رخصة التصدير. ب. تصريح المصدر للتصدير.

ج. الفاتورة التجارية. د. بوليصة الشحن.

ه. بوليصة التأمين. و. شهادة المنشأ.

ز. شهادة الفحص والمعاينة. ح. وصولات الميناء.

7- المصدر يشحن.

8- المصدر يقدم الأوراق للدفع للبنك.

9- المستورد ينقل البضاعة إلى مخازنه بعد تخليصها من الجمارك.

ثالثاً: بالنسبة للمصارف (فاتح الاعتماد أو المراسل):

أ- مصدر دخل ناتج عن هذا النوع من المعاملات.

ب- إسهام هذا النوع من الاعتمادات في زيادة سيولة المصارف ذات العلاقة.

ج- إدارة أعمال عملائه: في بعض الأحيان بتغيب الزبائن عن موطنهم لأسباب خاصة، وفي أحيان أخرى قد تضطرهم الحالة الصحية أو الظروف الاجتماعية إلى عدم قيامهم بمباشرة أعمالهم، وعندما لا يتيسر عليهم الحصول على وكيل مأمون، فإنهم يعهدون بمهمة إدارة أعمالهم إلى البنك لتقديم مثل هذه الخدمة مقابل أجر معين.

د- تقديم استشارات اقتصادية للزبائن: تشترك بعض المصارف في دراسة الجدوى من المشروع المطلوب تمويله من قبل البنك، مما يؤدي إلى تأكد البنك من:

- قدرة الزبون المستقبلية على سداد القرض وفوائده.
- ملاءمة القرض لطبيعة المشروع والطاقة الإنتاجية لأن عدم ذلك سوف يؤدي إلى عجز الزبون على السداد، وبالتالي دخول البنك في مشاكل هو في غنى عنها.
- إعطاء البنك نوعاً من الدعاية والسمعة الحسنة في مدى حرصه على مصلحة الزبون.

ه- منح البطائق الائتمانية CREDIT CARD: شاع في الآونة الأخيرة استخدام هذا النوع من البطائق في اليمن وأصبح أغلب المتعاملين مع البنوك في اليمن لديهم مثل هذه البطائق. والبطاقة الائتمانية عبارة عن قطعة من البلاستيك "ممغنطة" عليها

معلومـات عـن الزبـون تشـمل الاسـم ورقـم الحسـاب والرصـيد...، يسـتطيع الزبـون الدخول على حسـابه مـن أي صـراف آلـي مـن خـلال اسـتخدام رقم سـري "CODE NUMBER" والاستفادة من الخدمات المصرفية مثل السحب والادخار، والتحويل وسـداد بعض الالتزامـات مثـل الفوائـد بأنواعهـا وكـذلك سـداد قيمـة المشـتريات مـن المحلات التجارية والخدمية وبشـكل فوري.

-نوع آخر من البطائق الائتمانية: VISA CARD AND OTHER AMERICAN EXPRESS

عزيـزي الـدارس، يسـجل في البطاقـة اسـم وعنـوان الزبـون. ويمـنح الزبـون بموجـب هـذه البطاقـة ائتماناً على أساسه يستطيع التعامل مع المحلات التجارية، ويقوم البنـك أو الشـركة المصـدرة للبطاقة بسداد هذه المحلات نيابة عن الزبون، علـى أن يقـوم الزبـون لاحقـاً بسـداد مصـدر البطاقـة خـلال فـترة محددة يتفق عليها، وإذا ما تجاوزها يحسب عليه فوائد على المبلغ المدين.

ويتفـاوت حجـم الائتمـان مـن بطاقـة لأخـرى، حسـب إمكانيـة وطبيعـة الزبـون، فهنـاك البطاقـة العادية والذهبية...إلخ.

كيفية الحصول على البطاقة الائتمانية؟

يتم الحصول على البطاقة الائتمانية من خلال الإجراءات التالية:

-تعبئة نموذج معين لهذا الغرض.

-يتأكد المصرف من صحة المعلومات المدونة في النموذج.

-يدفع الزبون رسوم استخدام البطاقة، تتفاوت من بنك لآخر في حالة قبول البنك صرفها له.

-يستطيع الزبون استخدام البطاقة بمجرد استلامها.

بالنسبة للمحلات التجارية التي تقبل التعامل بمثل هذه البطـائق فإنهـا تقـوم بجمـع الكـوبونـات، ثم ترسلها للمصرف الذي تتعامل معه، وهو بدوره يقوم بتحصيلها برسم تحصيل.

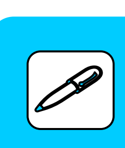
-فوائد هذه الخدمة:

تتلخص فوائد الخدمة في الآتي:

-حصول الزبون على ائتمان مجاني خلال فترة محددة (25-55يوماً).

-تنشيط المبيعات بالنسبة للمحلات التجارية.

-زيادة استخدامها يؤدي إلى زيادة أرباح المصرف، خاصة إذا زاد عدد الذين يتجاوزون فترة السماح.



تدريب (4)

هناك فوائد يمكن استخدامها في استخراج ومنح البطاقة الائتمانية.. قم باستعراض لأهم الفوائد التي يمكن أن تقدمها البطاقة الائتمانية.

لاعتمادات المستندية:

المستورد

يملي نموذج فتح الاعتماد على مسئوليته والشروط التي يحددها (نماذج 3، 4)

المصرف فاتح الاعتماد

- يدرس الطلب وقد يضيف شروط أخرى (قبول المستورد بذلك يؤدي إلى الخطوة التالية)
- يتم فتح الاعتماد والذي قد يشمل:

1- شروط المشتري والمستندات المطلوبة من المصدر.
2- مبلغ الاعتماد.
3- مدة الاعتماد وآخر ميعاد لتقديم المستندات والشحن.
4- أتعاب المصرف المراسل ومن يدفعها (المستورد أو المصدر).
5- نوع الاعتماد والذي يقسم إلى:

أ. قابل للنقض أو التعديل REVOCABLE: من قبل المشتري (المستورد) أو المصرف فاتح الاعتماد بدون الحاجة لموافقة المصدر ولكن قبل شحن البضاعة.

ب. غير قابل للنقض أو التعديل IRREVOCABLE: إلا بموافقة جميع الأطراف.

ج. المعزز CONFIRMED: يمثل التزام من المصرف للمستفيد (المصدر) لا يحق للمصرف الرجوع عنه.

- موافقة المصرف المبلغ (المراسل) على إضافة تعزيزه، فيجب عليه دفع قيمة البضاعة إذا طابقت شروط فتح الاعتماد، بغض النظر عن دفع أو عدم دفع المصرف فاتح الاعتماد لذلك.

د. اعتماد غير معزز INCONFIRMED: يجوز للمصرف المبلغ (المراسل) التراجع عن دفع قيمة البضاعة أو استعادة ذلك حتى ولو طابقت المستندات شروط فتح الاعتماد، إذا ما تراجع المصرف فاتح الاعتماد عن دفع قيمة المستندات.

ه. اعتماد قابلة للتحويل TRANSFERABLE: من مستفيد لآخر.

و. اعتماد دوار REVOLVING: يتجدد تلقائيا خلال فترة معينة.
الاعتماد المقابل BACK-TO-BACK: اعتماد مقابل اعتماد، اعتماد جديد لاستيراد بضاعة مقابل اعتماد سابق وفي نفس الفترة.

ز. اعتماد قابل أو غير قابل للتجزئة DIVISIBLE OR NON DEVISABLE: يمكن شحن البضاعة على دفعات وقبض ثمن كل دفعة عندما يتم الشحن.

ح. التعليمات بخصوص التأمينات وشروطها.
توقيع المتعامل (المستورد) لكي يكون ملزم له.

المستفيد (المصدر)

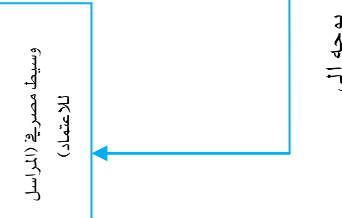
وثائق ترافق تنفيذ الاعتماد وتشمل:

1- فاتورة تجارية بأسم المستفيد مبين فيها مواصفات البضاعة (يمكن إرفاق ملحق بذلك).
2- مجموعة بوليصة الشحن خالية من أي شرط أو تحفظ موضح فيها:

أ. إثبات أن البضاعة وضعت على الباخرة.
ب. عدد الصناديق أو الحاويات.
ج. طريقة دفع أجور الشحن (مدفوع مقدما أو عند وصول البضاعة).
د. أسم السفينة ومكان وصولها.
ه. تاريخ تحميل البضاعة.
و. البوليصة صادرة باسم المصرف فاتح الاعتماد أو لأمر الشحن (المصدر) ومجيره.
ز. تعتبر البوليصة من أهم وثائق إثبات الملكية.
ح. شهادة تفيد بأن الباخرة ليست إسرائيلية.
ط. إذا كان الشحن بالطائرة أو البريد أو بالقطار فتصدر البوليصة باسم المصرف فاتح الاعتماد.

3- شهادة منشأ (صنع في) مصدق عليها من بلد البائع.
4- شهادة تفيد بأن البضاعة ليست إسرائيلية.
5- شهادة أخرى يحددها المشتري

يوجه إلى



يوجه إلى

إبلاغ بدون تعزيز
- يتلقى اشعار بفتح الاعتماد من المصرف فاتح الاعتماد.
- يبلغ المستفيد (المصدر) وعلى مسئولية المصدر فاتح الاعتماد.

إبلاغ بتعزيز
- يتلقى اشعار بفتح الاعتماد من المصرف فاتح الاعتماد.
- يبلغ المستفيد معزز ذلك بكفالة وضمانة (أي ضم مسئوليته إلى مسئولية المصرف فاتح الاعتماد) بدفع قيمة البضاعة على اساس الشروط الموضحة في الاعتماد. فاتح الاعتماد.

معلومات مرتدة متضمنة أحد القرارات:
استلام البضاعة:
أو: رفض البضاعة لعدم التزام المصدر بشروط فتح الاعتماد.
أو : إحداث تعديل في الاعتماد حسب نوعه.

6- المصارف الإسلامية:

6-1-نشأة المصارف الإسلامية وتطورها:

عزيزي الدارس، مرت المصارف الإسلامية بمرحلتين أساسيتين من مراحل التطور، نلخصها كما أوردها (الغريب ناصر 1996م).

أولاً: مرحلة التأسيس (1965 – 1976م):

لقد تمخضت سنوات الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين عن أفكار ذات علاقة بالمصارف الإسلامية، وكان الهدف من وراء ذلك هو محاولة الإفلات من هيمنة المصارف التجارية التي أُنشئت تقليداً لما هو موجود في الغرب، دون الأخذ في الاعتبار الاختلافات الجوهرية بين البلاد الإسلامية والغرب من حيث الدين والثقافة والموروث الحضاري. بدأت أفكار عقدي الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين تناقش بشكل علني ورسمي في الستينات من خلال:

أ- انعقاد المؤتمرات:

أعتبر مؤتمر مجمع البحوث الإسلامية الثاني بالأزهر الشريف 1965 فاصلاً بين مرحلتي ما قبل وما بعد 1965 إذ حدد في هذا المؤتمر رأى الشريعة الإسلامية في الأعمال المصرفية، وكانت قرارات وتوصيات هذا المؤتمر رداً حاسما لدعاوي المعتقدين بعدم القدرة على الاستغناء عن البنوك الربوية بحكم ضرورتها للحياة التجارية، وأولئك والذين لا يرون فيها حراماً. وكان من أهم نتائج هذا المؤتمر أن التعامل المصرفي القائم على الفائدة حرام (لأنها ربا) بغض النظر عن نوعية القرض والهدف منه.

ب- ظهور بحوث ودراسات تناولت المصارف الإسلامية:

عزيزي الدارس، بعد أن ظهرت الدعاوي في المؤتمرات التي عقدها علماء المسلمين في ستينيات القرن العشرين حول ضرورة إيجاد بدائل إسلامية تحل محل المصارف الربوية السائدة، بدأ الباحثون والعلماء المتخصصون يشحذون الهمم في البحث والتنقيب عن البدائل العملية. وبدأت الدراسات المباشرة حول المصارف الإسلامية (اللاربوية) في مصر وباكستان ولقد تمخض عن هذه الدراسات أن بدأت الأفكار العلمية تأخذ طريقها إلى التطبيق العملي من خلال إنشاء البنوك التالية:

-إنشاء بنك ناصر الاجتماعي بمصر في عام 1971م.

تأسيس البنك الإسلامي للتنمية عام 1974 ، والذي يعتبر أول بنك إسلامي دولي تساهم فيه الدول الإسلامية. لقد كان هذا البنك فاتحة خير في تشجيع الحكومات والأفراد في الدول الإسلامية في إنشاء المصارف الإسلامية على مستوى محلي.

-بنك دبي الإسلامي والذي يعتبر أول بنك إسلامي خاص.

وهكذا توالت عمليات إنشاء البنوك الإسلامية في شتى أنحاء العالم الإسلامي.

ثانياً: مرحلة 1977م وما بعدها:

عزيزي الدارس، شهدت هذه المرحلة نموا كبيراً في أعداد المصارف الإسلامية حتى وصل عددها إلى المئات في مختلف البلاد الإسلامية وغير الإسلامية ليس هذا فحسب بل أن كثيرا من البنوك التجارية في بعض البلدان قام بافتتاح فروع للمعاملات الإسلامية وصل عددها في مصر على سبيل المثال إلى أكثر من خمسة وسبعين فرعاً ، بالإضافة إلى ظهور شركات إسلامية متخصصة في مجالات: الاستثمار ، والتمويل،والتأمين،والتجارة،و الصناعة والزراعة والأمن الغذائي، وقد بلغ هذا النوع من الشركات إلى المئات، بل إن هناك دولاً إسلامية مثل باكستان،ايران والسودان قامت على أسلمة النظام المصرفي لديها ، وقد نتج عن إنشاء البنوك الإسلامية أن صدرت القوانين التي تنظم أعمالها في أكثر الدول الإسلامية ومنها اليمن، وكذلك ظهور عدد من المتغيرات منها:

- اعتبار الرقابة الشرعية على عمل المصارف الإسلامية أمراً ضرورياً.
- إنشاء اتحاد دولي للمصارف الإسلامية ، كجهاز يقوم على التنسيق فيما بينها والإسهام في حل المشكلات المشتركة التي تواجه المصارف الإسلامية.
- تهيئة وتدريب القوى البشرية لحمل مسؤولية العمل بالمصارف الإسلامية من خلال تنمية قدراتها في مختلف الجامعات عبر الوطن العربي والعالم الإسلامي.
- عقد اجتماعات دورية بين المسؤولين في المصارف الإسلامية على مستوى رؤساء المصارف.
- إنشاء بعض المجموعات المصرفية الإسلامية ذات المصارف المتعددة والتي لها فروع في العواصم العالمية مثل لندن، جنيف.

وعلى الرغم من النجاح الكبير الذي حققته المصارف الإسلامية إلا أن هناك مشاكل كثيرة تواجهها أهمها الآتي:

1- استثمار الودائع المتدفقة، والسيولة.

2- مشكلات النمو والتوسع.

3- العلاقات مع البنوك: المركزي، والتجارية، و المحلية والعالمية. والجدول التالي يوضح مراحل التطور للمصارف الإسلامية من حيث: المراحل، و القضايا الفكرية الرئيسية، والإطار المؤسسي، وأبرز المسهمات والمسهمين.



تدريب (5)

رغم الكثير من النجاحات التي حققتها المصارف الإسلامية إلا أن هناك معوقات تقف أمام تلك المصارف... بين تلك المعوقات، وقم باستعراض لأهم المعوقات التي تواجه المصارف الإسلامية.

جدول رقم (2-1) مراحل تطور البنوك الإسلامية

المراحل	القضايا الفكرية الرئيسية	الإطار المؤسسي	أبرز المسهمات والمسهمين
من دخول المصارف إلى الدول الإسلامية إلى عام 1964م	❖ هل البنوك حرام أم حلال؟ وهل الفوائد ربا؟ ❖ وقد وجدت ثلاثة اتجاهات فكرية إزاء ذلك؟ 1- معاملات البنوك ليست حراما، والفوائد ليست ربا. 2- البنوك حرام، لكنها ضرورة، والضرورات تبيح المحضورات. 3- البنوك ضرورة، لكن الربا ليس ضرورة لتشغيل البنوك.	- لا يوجد إطار مؤسسي للمصارف الإسلامية. - وإن وجدت بعض محاولات لشغل جميعات تعاونية أو شركات للمعاملات المالية الإسلامية بواسطة بعض الجمعيات الإسلامية.	1- فتاوي دار الافتاء المصرية بتحريم الفوائد. 2- محاضرات الجمعية الشرعية، وانصار السنة، والشبان المسلمين، والإخوان المسلمين. 3- بحث الربا للشيخ دراز 1951م. 4- بحوث محمد حميد الله بباكستان. 5- بحوث الربا للشيخ أبي زهرة والسيد قطب وأبو الأعلى المودودي. 6- بحوث محمد عزيز بباكستان. 7- بحوث عبدالقادر عودة. 8- بحوث محمود أبو السعود.

المرحلة			
مرحلة التأسيس من عام 1965 إلى عام 1976م.	1- التكييف الشرعي لكل معاملة من معاملات البنوك القائمة. 2- كيفية عمل البنك دون الاستناد لسعر الفائدة. 3- طرح تصورات لنموذج البنك الإسلامي. 4- إعداد نظام أساسي لبنك إسلامي.	1- بنوك الادخار المحلية 63- 1967م. 2- بنك ناصر الاجتماعي (1971). 3- بنك دبي الإسلامي (1975). 4- بنك التنمية الإسلامي (1976).	1- قرارات مجمع البحوث الإسلامية (1965). 2- بحوث د. محمد عبدالله العربي. 3- بحوث الشيخ مصطفى الهمشري. 4- بحوث د. محمد نجاة الله صديقي. 5- بحوث د. عيسى عبده. 6- بحوث د. أحمد النجار. 7- بحوث د. غريب الجمال. 8- بحوث أ. محمد باقر الصدر. 9- الدراسة المصرية. 10- بحوث المؤتمر العالمي الأول للاقتصاد الإسلامي.
مرحلة الانتشار من عام 1977م وما بعدها	1-قضايا ومشكلات التطبيق مثل: -استثمار الودائع المتدفقة. -السيولة. - مشكلات النمو والتوسع. - العلاقات مع البنوك المركزية. - العلاقات مع البنوك العالمية. - العلاقات مع البنوك المختلفة. 2- كيفية عمل النظام المصرفي ككل على أساس إسلامي.	1- أكثر من مائة مصرف إسلامي. 2- الاتحاد الدولي للمصارف الإسلامية. 3- المعاهدة والمراكز البحثية والتدريبية. 4- شركات استثمارية وتمويل إسلامي. 5- فروع المعاملات الإسلامية للبنوك التقليدية. 6- أسلمة النظام المصرفي في باكستان وإيران والسودان. 7- صدور قوانين خاصة للأعمال المصرفية الإسلامية في ماليزيا وتركيا.	1- الموسوعة العلمية والعمليات للبنوك الإسلامية 7 إجزاء. 2- بحوث المؤتمر العالمي الثاني للاقتصاد الإسلامي. 3- بحوث ندوات المراكز البحثية الإسلامية عن الاقتصاد الإسلامي والمصارف الإسلامية. 4- بحوث الماجستير والدكتوراه في الجامعات الإسلامية. 5- فتاوي هيئات الرقابة الشرعية بالمصارف الإسلامية. 6- تقرير مجلس الفكر الإسلامي بالمصارف تقرير مجلس الفكر الإسلامي باكستان. 7- مؤلفات عديدة في المصارف الإسلامية.

2-6-مصادر أموال المصارف الإسلامية ومجالات استثماراتها:

1-2-6-مصادر أموال المصارف الإسلامية:

عزيزي الدارس، ويقصد بها المصادر التي تتدفق من خلال الموارد المختلفة **للمصرف** الإسلامي، وتنقسم هذه إلى مصادر ذاتية تتمثل في رأس المال المدفوع،والاحتياطيات، والأرباح المرحلة، والمخصصات. وهذه لا تزيد عادة سواء في البنوك الإسلامية أو التجارية عن 10٪ من إجمالي موجودات البنك. مصادر خارجية وتستوي فيها البنوك الإسلامية والتجارية، وتشمل هذه الودائع

بأنواعها (الجاري، والآجل، والتوفير)، وتمثل هذه الودائع الركن الأساس لنشاط **المصرف**؛ كونها تمثل أكثر من 70٪ من إجمالي موجودات البنك.

أسئلة التقويم الذاتي

?

وضح المقصود بموارد ومصادر أموال المصارف الإسلامية، مبيناً أقسام الموارد المالية وبنودها المختلفة.

وفيما يلي صورة مختصرة عن كل مورد مالي:

أولاً: الموارد المالية الذاتية: وتنقسم هذه إلى:

أ- رأس المال المدفوع:

رأس المال المدفوع يحدد بموجب قانون إنشاء البنك، يمثل 50٪ من الرأسمال المصرح به في قانون المصارف الإسلامية اليمنية (قانون 21 لسنة 1996م) المادة السادسة، وبه يتم تأسيس البنك، وإيجاد الكيان الاعتباري، وكذلك إعداد البنك بكل الوسائل اللازمة لتشغيله، التي تتمثل في المعدات والأجهزة، والمباني والأثاث، والموظفين والعاملين الضروريين لتشغيل المصرف، إضافة إلى تمويل الفترة الأولى من حياة البنك خاصة وأن تدفق الودائع في هذه المرحلة يكون بطيئاً. ورأسمال البنك يمثل الدرع الواقي لتغطية: القروض طويلة الأجل، وأي مخاطر تواجه البنك.

ب- الاحتياطيات والأرباح المرحلة:

عزيزي الدارس، الاحتياطيات عبارة عن مبالغ تقتطع من صافي أرباح البنك لتدعيم مركزه المالي، وعليه فإنه يعتبر جزءاً من حقوق الملكية. وينظم البنك المركزي هذه الاحتياطيات وكيفية التصرف فيها؛ إذ يحدد قانون المصارف الإسلامية في اليمن (مادة 13 قانون 21 لسنة 1996م) نسبة الاحتياطيات بحسب ما هو منصوص عليه في قانون البنوك شريطة أن لا يستخدمها البنك المركزي على أساس الفائدة. أما الأرباح المرحلة أو المحتجزة فهي تلك التي تبقى بعد إجراء عمليات التوزيع، وتعتبر كذلك جزءاً من حقوق الملكية أي تخص المساهمين. والاحتياطي والأرباح المحتجزة تعتبر مصدراً تمويلياً مهماً للمصارف.

ج- المخصصات:

عبارة عن مبالغ تقتطع من مجمل الأرباح لمواجهة خطر محتمل الحدوث خلال السنة المالية المقبلة. والحدث ووقت وقوعه يكون غير محدد بل متوقعاً، وقد يحدث أو لا يحدث. والمخصصات لا تعتبر حقا من حقوق الملكية، ولذلك إذا ما أتيح توظيفه لحين الحاجة إليه، فإن الأرباح التي قد تتولد عنها لا تضاف إلى نصيب المساهمين وحدهم ولكنها تضاف إلى وعاء التوزيع الكلي الذي يوزع بين المساهمين والمودعين.

ثانياً: الموارد المالية الخارجية:

عزيزي الدارس-وهي الموارد التي تتدفق على البنك من أطراف غير المساهمين وتنقسم هذه إلى أربعة أنواع من الموارد وهي:

أ- حسابات الاستثمار:

وهذه عبارة عن أموال تتدفق على البنك من أولئك الذين يرغبون في قيام البنك الإسلامي - وهو المضارب هنا – باستثمارها. (النماذج: 5، 6).

ب- حساب تحت الطلب (جارٍ):

هذه عبارة عن أموال يضعها الأفراد والمنظمات في البنك ليس لهدف الاستثمار بل بهدف الاحتفاظ والاستفادة من خدمة التعامل عليها بالشيكات وغيرها من الخدمات التي يقدمها البنك، ومن حق أصحاب هذا النوع من الحسابات سحب أموالهم في أي وقت.

ج- حسابات التوفير الاستثمارية:

وهذا النوع من الحساب شبيه بالنوع السابق إلا أنه أقل سيولة، أي لا يتوقع سحبه بصورة متكررة.

د- حسابات الودائع الآجلة (لمدة عام):

وهذا النوع من الحسابات يعتبر أفضل من الحسابات تحت الطلب والتوفير إذ إن المسحوبات عليه لا تكون مفاجئة، مما يتيح فرصة للبنك في التخطيط والاستثمار لهذا النوع من الحسابات.

أسئلة التقويم الذاتي

?

عدد بنود الموارد المالية الخارجية للمصارف الإسلامية.

بنك..........

فرع..........

نموذج طلب فتح حساب وديعة استثمارية مطلقة لعينة واحدة فقط

نوع العملة: (   )

التاريخ:...............

السيد/ مدير القاعة المصرفية

السلام عليكم ورحمة الله

وبعد الإطلاع على النظام الداخلي لبنك .... الإسلامي، وعلى الشروط المعلنة لتعامل البنك مع الآخرين، والتزامه المطلق باجتناب الربا أخذاً، وعطاءً(فإني أطلب/ فإننا نطلب) فتح حساب وديعة استثمارية لسنة واحدة لديكم وتجدد تلقائياً. وذلك حسب البيانات الآتية:

الاسم الكامل: ....

مبلغ الوديعة المطلوب بالأرقام: ....

مبلغ الوديعة بالكلمات: ....

نوع الإقامة:................................. نوع النشاط:..

مكان وتاريخ الميلاد: ....

رقم الهوية ونوعها:................. تاريخها:.............. مكان الصدور:......................

رقم تلفون المنزل:............... المكتب:............. فاكس:........... تلكس:................

العنوان المحدد للمراسلة:...

رقم صندوق البريد ومكانه:.................................. المهنة:..............................

(وإني أوافق/ وإننا نوافق) على الشروط الخاصة بالحساب المطلوب فتحه، والمبينة على ظهر هذا الطلب، وتكون لوائح البنك وتعليماته التي يسير عليها في تعامله ملزمة (لي/لنا) في سائر المعاملات الجارية مع البنك.

توقيع العميل ....

لاستعمال إدارة البنك:

رقم حساب الوديعة الاستثمارية المفتوحة (   ) ورقم الشهادة هو ()

الحساب المقابل الذي سيتم قيد قيمة الوديعة منه هو:

- الصندوق: ....
- الحساب الجاري رقم :................ ❖ من حساب قسم رقم: ....
- حساب التوفير رقم: ....
- شيك مقاصة رقم: ....

الحساب الذي سيودع فيه الربح هو حساب التوفير/ الحساب الجاري رقم: ()

ملاحظة: ....

توقيع الموظفالمختص \توقيع المشرف المختص   تعميد مدير القاعة المصرفية/ مدير الفرع

نموذج (5)

المصدر: الربيدي، 2001، 483

بنك.......... .... الإسلامي

المركز الرئيسي – صنعاء

نموذج شهادة وديعة استثمارية محددة الأجل بسنة واحدة

التاريخ: / / 2000م

فرع........................... رقم حساب الوديعة (   )

اسم صاحب الوديعة : .... رقم الشهادة (................)

مدة سريان الوديعة : من .... إلى ....

مبلغ الوديعة بالأرقام:..

مبلغ الوديعة بالحروف:...

عن بنك ....

توقيع أول	خاتم البنك	توقيع ثاني
....	....	....

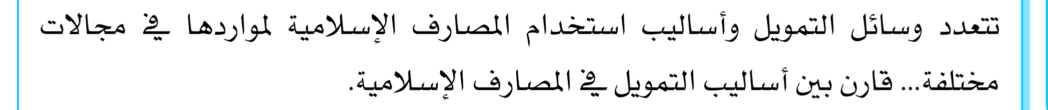
نموذج (6) - المصدر: الربيدي، 2001، 486

6-3-مجالات استخدام واستثمار أموال المصرف الإسلامي:

عزيزي الدارس، تقوم المصارف الإسلامية بكافة المعاملات وأعمال التمويل والاستثمارات اللازمة لتحقيق أغراضها وفقاً للقوانين النافذة بما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية (قانون 21/ لسنة 1996 بشأن المصارف الإسلامية مادة (5)) ونظم القانون أنشطة التمويل بالمشاركة والمضاربة وبيع المرابحة وغيرها (مادة "5"- أ).



تدريب (6)



تتعدد وسائل التمويل وأساليب استخدام المصارف الإسلامية لمواردها في مجالات مختلفة... قارن بين أساليب التمويل في المصارف الإسلامية.

وتستخدم المصارف الإسلامية مواردها في مجالات عدة نورد هنا أهمها:

أولاً: المشاركة:

عزيزي الدارس، تتمثل المشاركة في مساهمة المصرف الإسلامي في رأس مال المشروع الذي يأخذ شكل: (صفقة، أو مشروع، أو برنامج) على أن يقوم الشريك بتقديم الحصة المكملة، بالإضافة إلى القيام بالإدارة في الغالب.

وباعتبار المصرف شريكاً؛ فلا يتقاضى فائدة ثابتة كما تعمل البنوك التجارية عندما تمول بالقروض؛ لأن ذلك مخالف للشريعة وحرام، بل يتفق المصرف على توزيع الأرباح مع طالب التمويل، ويكون هذا التوزيع على أساس حصص التمويل والإدارة، أما في حالة الخسارة فإن كل واحد يتحمل بحسب حصته. وتأخذ المشاركة أحد وجهين:

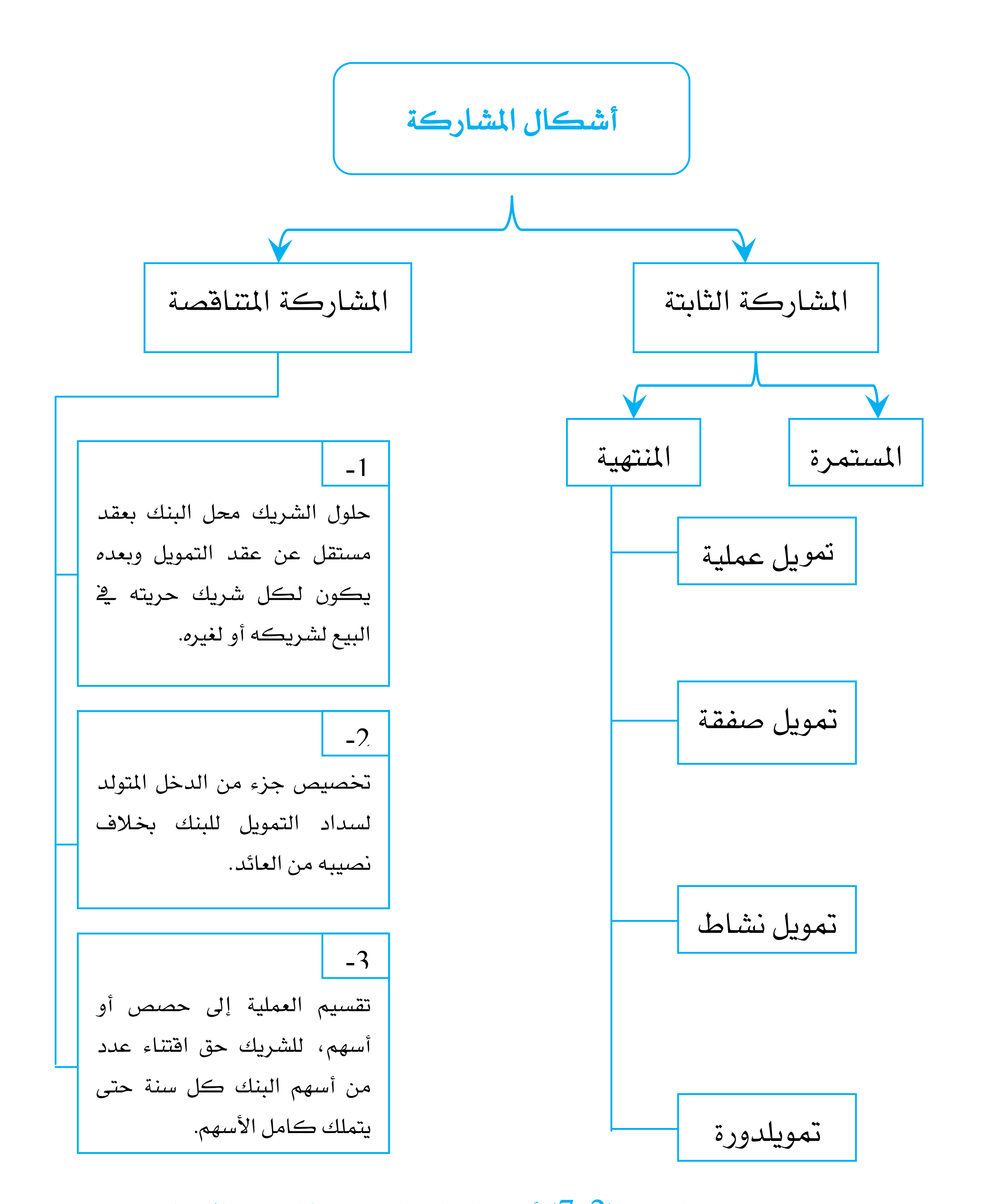
أ- المشاركة الثابتة: تعني دخول المصرف في عملية التمويل بحصة ثابتة تستمر باستمرار المشروع، ويوزع صافي أعمال الشراكة أو المشروع ربحاً أو خسارةً على أساس المساهمة في رأس المال.

ب- المشاركة المتناقصة المنتهية بالتمليك: تتمثل في قيام المصرف بتمويل المشروع و يوزع صافي نتائج المشروع على الطرفين حسب الاتفاق، على أن يوجه جزء من نصيب طالب التمويل في سداد حصة المصرف في المشروع، فإذا تم تسديد كل حصة المصرف آلت ملكية المشروع بكامله لطالب التمويل، و الشكل (2-7) يوضح أشكال المشاركة، كذلك من المفيد هنا المقارنة بين أهم وظيفيتين تؤديها المصارف التجارية و الإسلامية هما التمويل بالقروض في البنوك التجارية، والتمويل بالمشاركة في البنوك الإسلامية.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

للمشاركة كأحد أساليب التمويل في المصارف الإسلامية عدة أشكال. قارن بين الأشكال المختلفة للمشاركة في المصارف الإسلامية.



شكل رقم (2-7) أشكال المشاركة في البنوك الإسلامية

المصدر: ناصر الغريب، 1996 : 167

جدول (2-2) مقارنة بين التمويل بالقروض في البنوك التجارية والتمويل بالمشاركة في البنوك الإسلامية

عناصر المقارنة	في التمويل بالقروض	في التمويل بالمشاركة
1- العلاقة وطبيعة الالتزام	- علاقة دائن بمدين. - تلتزم بسداد أصل القروض والفوائد الثابتة عليها ، بصرف النظر عن السيولة والنتائج النهائية للمشروع.	- علاقة شريك بشريك. - يرتبط السداد بالتدفقات الفعلية والنتائج الفعلية للمشروع.
2- قواعد توزيع العائد	- فوائد في فترة الإنشاء. - تتحدد مسبقا في شكل الفائدة الثابتة (الربوية). - وتجمل كتكلفة على جـ/ أ.خ.	- لا يوجد أي عبء تمويلي. - يتم التوزيع بين الممول ومالكي رأس المال حسب النتائج الفعلية ربحاً وخسارة، وبنسبة كل منهما في إجمالي التمويل. - عادة ما يحتسب على أساس نقدي بعد استبقاء المخصصات كلها.. وبعضها.
3- معايير اتخاذ قرار التمويل	الربحية التجارية	-توافر الضوابط الإسلامية في المشروع. - الجدوى الاقتصادية للمشروع (فنياً وتسويقياً، ومالياً). - العائد الاجتماعي للمشروع. - التوافق مع الأولوية الاقتصادية. - توافر إدارة جيدة للمشروع.
4- الضمانات	- تؤخذ كل أنواع الضمانات الخاصة العينة وغيرها لضمان سداد القرض.	- الضمان يؤخذ في مواجهة تقصير الشريك في تنفيذ الشروط المتفق عليها. - حُسن اختيار الإدارة. - أهمية السعي للتمثيل في مجلس الإدارة.
5- تكلفة التمويل	- تكلفة مقطوعة تحسب مسبقا وتكون عبء يحمل على حـ/أ.خ المشروع. - تتكون من الفوائد وبعض العمولات والرسوم وما يشبهها.	- لا توجد تكلفة مسبقة. إذ أن العائد هو ناتج فعلي محقق يتم الحصول عليه كتوزيع للربح وليس تحميلات على حـ/الأرباح والخسائر.

المصدر: ناصر الغريب، 1966: 168

أسئلة التقويم الذاتي

?

هناك أوجه اختلاف بين استخدام القروض في البنوك التجارية واستخدام المشاركة في المصارف الإسلامية كأسلوب من أساليب التمويل. قارن بين التمويل بالقروض في البنوك التجارية والتمويل بالمشاركة في المصارف الإسلامية.

جدول (2-3) مقارنة بين خطاب الضمان في المصارف التجارية وخطاب الكفالة في المصارف الإسلامية

خطاب الضمان	عقد الكفالة
أوجه الاتفاق: 1- يشتمل على ثلاثة أطراف هي: - البنك. - العميل المكفول. - المستفيد المكفول له. 2- يعني ضم ذمة البنك إلى ذمة العميل في ضمان الوفاء بالتزاماته تجاه طرف ثالث هو المكفول له.	1- يشمل على ثلاثة أطراف أيضاً: - الكفيل. - المكفول. - المكفول له. 2- يعني أيضاً ضم ذمة البنك إلى ذمة العميل في ضمان الوفاء بالتزاماته تجاه طرف ثالث هو المكفول له.
1- أوجه الاختلاف: 1- الكفيل وهو البنك مؤسسة مالية يدخل هذا في طبيعة أعمالها اليومية التي تكسب منها. 2- ليس في نية البنك أن يتبرع، كما أن المكفول لم يطلب ذلك من البنك على سبيل التبرع. 3- الخطابات الصادرة أصبحت عملا يوميا مطلوبا بحكم العرف والقانون المعاصر، ومن ثم فقد أصبحت خدمة حديثة تخصصت فيها البنوك، وهي تطلب منها خصيصا ولا تطلب من غيرها بسبب الثقة التي تتمتع بها. 4- لا يتعامل في الخطابات سوى: العاملين في مجال الأعمال والمقاولين والموردين والمستوردين، وأي أفراد لهم معاملاتهم المالية، والخطابات لها دور مهم في حياتهم اليومية وفي تحقيقهم للكسب. 5- الطلب عليها كبير وتكاد لا تجد أعمال مقاولات أو إنشاءات أو توريدات .... إلا وبها خطابات ضمان.	1- الكفيل يتبرع بضم ذمته إلى ذمة الكفيل كعمل من أعمال التكافل والتضامن والبر. 2- الكفيل لا ينتظر أجراً (ماديا) على عمله، وإن كان أجره من الله سبحانه وتعالى. 3- المكفول ليس في نيته أن يدفع مقابلاً كأجر أو عموله، ولكنه طلب كفالة أخيه كنوع من الأخوة والإنسانية 4- الكفالة أشمل حيث تعني كفالة بدين أو بعين أو بنفس. 5- تقتصر على العلاقات الفردية، وطلبها في المعاملات كانت ترتبط بوجود علاقة شخصية بين أشخاص. 6- محدودة الطلب وقليلة الاستخدام.

المصدر: ناصر الغريب: 1996 : 168

أسئلة التقويم الذاتي

؟

قارن بين خطاب الضمان في البنك التجاري، وخطاب الكفالة في المصارف الإسلامية، مبيناً أوجه الاختلاف والاتفاق بينهما.

ثانياً: المضاربة:

عزيزي الدارس، تعني المضاربة دخول البنك في صفقة محددة مع زبون أو أكثر، بحيث يقدم البنك المال اللازم للصفقة، ويقدم الزبون جهده ويصبح الطرفان شريكين في الربح والخسارة (الغُنْم والغُرْم). ويكون البنك هو الشريك صاحب رأس المال، ويكون الزبون هو الشريك المضارب، وإذا تحقق الربح وزع طبقا للنسب المتفق عليها، وإذا تحققت خسارة يتحمل البنك خسارة رأس مال ويتحمل الزبون خسارة جهده، ولا يترتب على الزبون أي مديونية نتيجة للخسارة.

ثالثاً: السَّلْم:

عزيزي الدارس، يقصد بالسّلْم "شراء آجل في الذمة بثمن حافز خاص بشروط خاصة" (الربيدي، 2001: 341). أو "بيع آجل بعاجل". ويتميز هذا النوع من النشاط بتعجيل الثمن وتأخير السلعة ويستخدم هذا النوع من النشاط في القطاع الزراعي، إذ يقوم البنك بشراء المحصول الزراعي وفق معايير جودة وكمية محددين، وقيام البنك بسداد الثمن عاجلاً، على أن يستلم المنتج في أجل محدد.

مثال: دفع ثمن المحصول في بداية الموسم، على أن يستلمه نهاية الموسم (أي وقت الحصاد).

رابعاً: بيوع الأمان:

عزيزي الدارس، يتجلى هذا النوع من النشاط في الآتي:

أ-البيع الآجل: يعني قيام المصرف الإسلامي بالمتاجرة التقليدية، فهو يشتري ليبيع إما نقداً أو لآجل، بربح مقرر، ويجوز للمصرف تقاضي ربح أعلى. فلو حدد 20٪ أرباحاً في البيع النقدي، فإن البيع الآجل 30٪، وهذا البيع جائز في الإسلام وفق شرطين هما:

الشرط الأول: أن لا يتم البيع الحاضر والبيع الآجل في بيعة واحدة (مكان واحد).

بمعنى أن يتفق المصرف وطالب التمويل في الموقف الواحد على البيع الحاضر أو البيع الآجل بحيث يكون الثمن والأجل معلومين (الثمن مثلاً أربعة ملايين، وفترة السداد ثلاث سنوات).

الشرط الثاني: "أن يسود مبدأ" وإن كان ذو عسرة فنظرة إلى ميسرة" بمعنى عند حلول الأجل وكان الزبون غير قادر على الوفاء، فلا يحق للبنك الزيادة في الثمن إذا مد في الأجل.

ب- بيع المرابحة للآمر بالشراء: يطلب الزبون من البنك أن يشتري له سلعة معينة على أن يشتريها الزبون من المصرف بربح معين، وقد ورد هذا الشكل من البيع في كتاب "الأم" للإمام الشافعي حيث قال الإمام "إذ أرى الرجل السلعة فقال: اشتر هذه وأربحك فيها كذا فاشتراها الرجل فالشراء جائز". (نموذج7 يوضح ذلك).

في هذا النوع من النشاط يتحمل المصرف الإسلامي مخاطر كبيرة، بينما في البنوك التجارية يتحملها الزبون. وهذه المخاطر تتمثل في: العيوب الخفية في البضاعة المشتراة أو المستوردة، و نكوص الآمر بالشراء عن وعده، و غرق السفن النقالة، وهلاك البضاعة نفسها.

خامساً: الاستصناع:

يتمثل هذا النوع من النشاط في قيام المصرف بتمويل مشروع معين تمويلاً كاملاً عن طريق التعاقد مع المالك على تسليمه المشروع كاملاً، بمبلغ محدد، وفي تاريخ معين، ومن ثم التعاقد على تنفيذ المشروع مع شركة أو أكثر من شركات المقاولات.

سادساً: التأجير:

يتضمن شراء آلات أو معدات أو غيرها لحساب المصرف، ومن ثم القيام بتأجيرها (LESING) طبقاً لعقود خاصة ولسنوات محددة، وغالبا ما تؤول ملكية هذه المعدات بعد ذلك إلى الطرف المستأجر.

نموذج عقد مشاركة استيراد (تسليم البضاعة)

تم في هذا اليوم الموافق ..../.../ 2000م.

فيما بين كل من:

A. الأخوة/ بنك............ فرع الرئيسي ويسمى فيما بعد لأغراض هذا العقد بالبنك (بالطرف أول).

B. الأخوة/...................................... ويمثلها الأخ................................ ويسمى فيما بعد لأغراض هذا العقد بالشريك (بالطرف ثاني) وبما في الطرف الثاني قد تحصل على فاتورة .... في حدود مبلغ .... بالعملة دولار أمريكي.

1-أتفق الطرفان على المشاركة بغرض استيراد .... الصادرة باسم الطرف الثاني تستورد من .... بمبلغ .... بالعملة دولار أمريكي.

2-يساهم (الطرف الأول) في عملية المشاركة بدفع 60٪ من تكلفة البضاعة، وتتمثل في قيمة البضاعة (سيف) والمصروفات البنكية بالعملة .... وتعادل .... دولار كما يساهم الطرف الثاني بدفع 40٪ من المكون المحلي للبضاعة موضوع المشاركة (والتي تتعلق بمصروفات الجمارك، والتخليص، والرسوم على البضائع المستوردة، والتأمين، و المصاريف البنكية، والترحيل والمناولة وتعادل .... دولار.

3-يفتح حساب مشاركة خاص بهذه العملية لدى البنك يورد فيه كل طرف مساهمته في المشاركة في المواعيد المطلوبة ويتم السحب منه لتنفيذ استيراد البضاعة موضوع المشاركة.

4-للطرف الأول الحق في فض الشراكة بعد توريد المبالغ في حساب المشاركة وقبل فتح الاعتماد إذا تبين للطرف الأول عدم جدوى العملية، أو تبينت له مخاطر لم تكن معروفة عند الاتفاق على الشراكة.

5-يقوم الطرف الأول بعد توقيع هذا العقد من قبل الطرفين وبعد دفع الطرف الثاني مساهمته في الشراكة بفتح خطاب اعتماد بقية البضاعة لصالح الشركة المصدرة للبضاعة (أو الدفع حسب طريقة

الاستيراد المتفق عليها) كما يقدم الطرف الثاني للطرف الأول ضماناً مقبولاً في حالة الاستيراد بغير طريقة الاعتماد المستندية إلى حين وصول البضاعة واستلام الطرف الأول لها.

6-بعد وصول البضاعة للميناء يقوم الطرف الثاني وبالإشراف المباشر للطرف الأول بتخليص البضاعة وترحيلها وتخزينها في مخازن يحددها الطرف الأول أو يوافق عليها وتحت التخزين المشترك للطرفين.

7-للطرف الثاني الأولوية في شراء البضاعة أو جزء منها إذا رغب في ذلك وبأسعار يتفق عليها مع الطرف الأول (حسب مؤشرات السوق الجارية)، بحيث يقوم الطرف الثاني بدفع ثمن شرائها نقدا في ظرف أسبوع من تاريخ إبداء رغبته في الشراء، وعلى البنك تسليمه المستندات الخاصة بالبضاعة، والإفراج عنها بعد دفعه لنصيب الطرف الأول من قيمة البضاعة.

8-لعرض حساب التكلفة الخاصة بالبضاعة موضوع المشاركة تحسب القيمة للعملات الأجنبية والتي تم بها الاستيراد (بالدولار الأمريكي) بسعر السوق الجاري لتلك العملة مقابل الدولار.

9-يقوم الطرف الثاني بحفظ حسابات منتظمة ومفصلة وموثقة بالمستندات الرسمية للمشاركة، ومطابقة حسابات الطرف الأول، ولا يتم اعتماد أي مصروفات إلا بعد موافقة الطرف الأول عليها وعلى مستندات الصرف بذلك وله الحق في رفض أي مصروفات يرى أنها غير حقيقية أو لا تتعلق بصورة مباشرة بالبضاعة موضوع المشاركة.

10-تضفي هذه المشاركة ببيع كل البضاعة أو بمرور ستة أشهر من تاريخ وصول البضاعة وتخليصها أيهما كان أولاً وإذا لم يتم خلالها البيع في هذه الحالة يحق للطرف الأول فض الشراكة لتحويل نصيب كل طرف إليه من البضاعة أو ما تبقى منها وبحسب نسبة مساهمته في رأسمال الشراكة.

11-في حالة تقاعس الطرف الثاني في التسويق خلال الفترة المقررة ورغبة الطرف الأول في استمرار الشراكة يتم تخفيض نسبته مقابل التسويق بنسبة 5٪ عن كل شهر تأخير عن المواعيد المقررة للتصفية.

12-يتم توزيع صافي الأرباح الناتجة عن المشاركة على النحو الآتي: نسبة 20٪ للطرف الثاني مقابل التسويق ونسبة 80٪ لرأس المال، وتوزع بين الطرفين بنسبة المساهمة الفعلية لكل طرف في رأس مال المشاركة.

13-في حالة حدوث خسارة – لا قدر الله – توزع بنسبة مساهمة كل طرف في المشاركة.

14-يؤمن على البضاعة لدى شركة تأمين إسلامية لكل مدة المشاركة، وتضاف مصاريف التأمين للتكلفة الإجمالية للشراكة.

15-يتحمل الطرف الأول أي رسوم أو ضرائب لا تتعلق بالرسوم الجمركية وتخليص البضاعة، وليس على الطرف الأول أي مسئولية عن ضرائب الدخل أو أي ضرائب أخرى تتعلق بمصروفات استخراج الرخص (أو العقد/ الفاتورة) أو أي حقوق للآخرين تتعلق بتلك، أو متعلقة بحق استعمال رخصة الاستيراد (الفاتورة/ العقد) المستعملة في استيراد البضاعة موضوع هذا العقد ويسدد الطرف الثاني أياً من هذه الرسوم من مصادرة الخاصة.

16-يتم اختيار لجنة تحكيم عند إبرام العقد مكونة من ثلاثة أشخاص من ذوي الخبرة يختار كل طرف شخصاً واحدا على أن يقوم الشخصان باختيار شخص ثالث يكون رئيساً للجنة، وذلك للبت في أي نزاع ينشأ بين الطرفين، على أن تعمل لجنة التحكيم طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وتكون قراراتها نهائية وملزمة للتنفيذ بين الطرفين، وغير قابلة للطعن بالاستئناف أو التماس إعادة النظر أو أي وجه من

(وأفوا بالعهد إن العهد كان مسؤولا)
قرآن كريم

وجوه الطعن.

17-يحرر هذا العقد من نسختين أصليتين متماثلتين موقعتين من الطرفين، وبيد كل منهما نسخة للعمل بموجبها. وشهد على هذا العقد الأخ............................... والأخ....................................

والله ولي التوفيق وهو خير الشاهدين، ، ،

الطرف الأول	الطرف الثاني
بنك....................................	الأخ/ الأخوة/...........................
يمثله الأخ/..............................	ممثله الأخ/.............................
التوقيع/................................	التوقيع/.............................

الشهود:

1- الاسم الثلاثي:.......................	التوقيع :................................
2- الاسم الثلاثي:	التوقيع :................................

نموذج (7)

المصدر: الربيدي، 2001، 511

7- المعايير الأخلاقية CODE OF ETHICS في المصارف والمنظمات المالية

تحاول الكثير من المنظمات، ومنها المصارف صياغة وتدوين معايير أخلاقية CODE OF ETHICS ملزمة للعاملين فيها رؤساء ومرؤوسين، يوضح فيها الأخلاقيات (الملازمة) والسلوكيات المصاحبة لأداء المهام الوظيفية، وكذلك العقوبات في حالة المخالفة والسلوك غير الأخلاقي، ويتم تدريب الأفراد عليها والتأكد من فهم أعضاء المنظمة لها. ويمكن استعراض بعض السلوكيات غير الأخلاقية (المدركة وغير المدركة) التي قد تمارس من قبل أعضاء المنظمات المصرفية والمالية، وعكس تلك السلوكيات تعني سلوكيات أخلاقية.

-تقسيمات السلوكيات غير المهنية وغير الأخلاقية في المنظمات المصرفية:

أولاً: الصراع بين مصالح واهتمامات المصرف ومصالح واهتمامات موظفيه CONFLICTS AND INTERESTS ومن ذلك:

أ-القيام بأعمال وممارسة أنشطة أثناء ممارسة الوظيفة تتعارض واهتمامات ومسئووليات وفلسفة المصرف الأساسية، ومن ذلك مثلاً: التمييز بين العملاء على أساس المصالح والعلاقات الشخصية.

ب-التواطؤ والتآمر مع طرف آخر (زبون مثلاً) بمخالفة العقد المبرم بين المصرف والزبون، ومن ذلك (مثلاً) إرشاد الزبون أو العميل لكيفية التحايل على خطاب الضمان أو أحد أنواع الاعتمادات المستندية

ثانياً: إساءة استخدام الثقة:

إساءة استخدام الثقة الرسمية الملازمة لشغل الوظيفة A BUSES OF TRUST:

أ-تسخير الوظيفة واسم المصرف لخدمة المصالح الشخصية والكسب المادي والمعنوي، ومن ذلك (مثلاً) استغلال وقت الوظيفة (ساعات الدوام أو العمل) في بناء علاقات شخصية مع الآخرين بغرض تحقيق مصالح شخصية كعقد صفقات تجارية أو خدمة اهتمامات شخصية.

ب-المضاربة بالعملة واستخدام أسماء زبائن المصرف في ذلك وبدون علمهم، ومن ذلك (مثلاً) شراء العملات أثناء الانخفاض وبيعها أثناء الارتفاع مستخدماً في ذلك أسماء عملاء دونما علمهم.

ج- استغلال جهل الزبائن بمقدار ونسبة العمولات عن الخدمات المصرفية المقدمة، ومن ذلك (مثلاً) أخذ نسبة أو أسعار أعلى من المحدد، وأخذ الفارق لصالح الموظف ورئيسه المباشر.

د- تشكيك الآخرين والمعا ريف بالتسهيلات والخدمات التي يقدمها المصرف، ومن ذلك (مثلاً) عدم الاختلاف بين الاعتمادات المستندية وأن الاختلاف فقط في الرسوم.

هـ- التواطؤ والتآمر مع زبائن المصرف لاستخدام التسهيلات لأغراض غير التي خصصت لها، ومن ذلك (مثلاً) تحويل خطاب الضمان من المقاولات إلى الاستيراد دونما إشعار الجهة المستفيدة، أو بالتواطؤ مع أحد أو بعض موظفيها.

عدم المحافظة على أسرار العملاء

ثالثاً: إفشاء أسرار عملاء المصرف FULL DISCLOSURE:

أ-ضعف حماية سرية التعامل بين الزبائن من خلال المصرف، ومن ذلك (مثلاً) إفشاء قيمة العطاء لزبون آخر منافس أو للآخرين أو الحسابات.

ب-التحايل على الفوائد الواجب دفعها عندما يسحب الزبائن على المكشوف (الحساب لا يسمح، ورغم ذلك يسمح المصرف للزبون لسحب مبلغ محدد على شكل دين يفرض المصرف فوئد عليها)، ومن ذلك (مثلاً) التحايل على مقدار المبلغ (خمسة ملايين بدلاً من عشرة).

ج-التلاعب بمحتوي تقارير الأداء على مستوى جزئي (فردي) أو كلي (جماعي) والمرفوعة للقيادات العليا، ومن ذلك (مثلاً): التلاعب بتقديرات الأداء (ممتاز، جيد جدا، جيد ...الخ) وبما يخدم العلاقات والمصالح الشخصية والو لاءات الضيقة (أسرية، قبلية، مناطقية، حزبية....الخ).

د- عدم دقة التقارير ذات العلاقة بأرصدة وحسابات الزبائن، والتحايل على محتواها ودرجة الثقة بها (قوتها المالية) والمرفوعة للقيادات العليا للمصرف، ومن ذلك (مثلاً) رأسمال الزبائن وقوائم أنشطتهم.

رابعاً: إساءة استخدام المعلومات MISUSE OF INFORMATION:

أ-التلاعب بالمعلومات ذات العلاقة بفتح الاعتمادات المستندية، وتسخير ذلك لخدمة المصالح الشخصية، وفي نفس الوقت تجنب المسائلة القانونية، ومن ذلك (مثلاً) عدم دقة المعلومات المقدمة من قبل العميل، وفي نفس الوقت عدم التحري عما هو مقدم، أو طلب معلومات إضافية.

ب-إخفاء الحقائق والمعلومات ذات العلاقة بطبيعة المنافسة في السوق، ومن ذلك (مثلاً) التلاعب بنتائج دراسة الجدوى المقدمة للعميل عن السوق.

ج-تقديم معلومات غير دقيقة للقيادات العليا في المصرف عن الأرباح والاحتياطيات القانونية بغرض تضليلها، ومن ذلك (مثلاً) التلاعب بحسابات أرباح واحتياطيات المصرف، وإظهارها على غير حقيقتها.

د- التلاعب بالمعلومات، وبما يشكك في عمل المصرف وزعزعة الثقة به، ومن ذلك (مثلاً) نشر معلومات تؤكد تدهور نسبة النمو والأرباح مما

يزعزع ثقة المساهمين بإدارة البنك.

خامساً: إساءة استخدام السلطة داخل المصرف INSIDER A BUSES:

أ-الإدعاء كذباً بأن الزبائن قد سددوا وغطوا العجز في أرصدتهم أو رؤوس أموالهم، ومن ذلك (مثلاً) رفع معلومات غير صحيحة عن أرصدة الزبائن.

ب-التلاعب بالضمانات المطلوب من الزبائن تقديمها وبما يتفق وسياسة المصرف، ومن ذلك (مثلاً) الإدعاء بأن الزبون قد قدم الضمانات الكافية لفتح الاعتماد أو الحصول على تسهيلات مختلفة.

ج-التلاعب بموارد المصرف واستخدامها لغير الغرض المخصصة له، وبما يتعارض واهتمامات وسياسات المصرف، من ذلك (مثلاً) قيام المصرف بالاستيراد بدلاً من تقديم التسهيلات للعملاء في نفس المجال.

د-التلاعب بالأرصدة والحسابات والفوائد (التنازل عنها) بما يخالف سياسات وتعاليم البنك المركزي من ذلك (مثلاً): التلاعب بالأرقام المعبرة عن السيولة والودائع بأنواعها تهرباً من عقوبات البنك المركزي

ه-استخدام ووضع أرباح المصرف في حسابات فرعية سرية، بما يخالف الأنظمة والقوانين السائدة في المصرف ذلك (مثلاً) تحويل جزء من الأرباح إلى حسابات سرية بغرض مواجهة مخاطر مستقبلية محتملة دونما موافقة المساهمين.

سادساً: عدم الالتزام بتطبيق المعايير والإرشادات النمطية:

أ- عدم تطبيق المعايير القانونية المعتمدة (المحاسبية) في إعداد القوائم المالية (الموازنات والحسابات الختامية)، من ذلك (مثلاً) إظهار أو إخفاء أشياء غير حقيقية بما يخدم مصلحة العميل ويخالف المعايير المحاسبية والقواعد القانونية المتعارف عليها.

ب-إعداد قوائم مالية متعددة بهدف تضليل الجهات الرقابية (البنك المركزي) ومصلحة الضرائب وغيرها، ومن ذلك (مثلاً) إعداد حسابات خاصة بصاحب العمل، وأخرى بمندوب (بموظف/محصل) الضرائب والواجبات، ونوع ثالث للشركاء....الخ

ج-التعامل والعمل مع أشخاص أو منظمات مشكوك في الأنشطة التي تمارسها، ومن ذلك (مثلاً) العمل في التهريب، والسرقات، و أنشطة غير مشروعة (المخدرات)، وأموال مختلسة من الخزينة العامة....الخ.

8- الخلاصة:

عزيزي الدارس، تناولنا في هذه الوحدة بالشرح والتفصيل مفهوم وخصائص الخدمة المصرفية، وتم التعرف على الأنواع والتقسيمات المختلفة للمصارف..... بالتعرف على مفهوم البنوك لمركزية والوظائف الأساسية التي تقوم بها تلك البنوك، بالإضافة إلى التعرف على البنوك التجارية من حيث أهميتها وأنواعها ووظائفها المختلفة.

وأخيراً تم استعراض تجربة المصارف الإسلامية من حيث نشأتها وتطورها، وأساليب التمويل التي تقوم بها، واختلافها عن أساليب التمويل في البنوك الأخرى، وكذلك الإجراءات والعمليات التي تقوم بها تلك المصارف.

9 - لمحة مسبقة عن الوحدة الثالثة:

عزيزي الدارس، سنتناول في الوحدة الدراسية الثالثة و هي بعنوان " إدارة الفنادق" أهمية ومكونات السياحة، وأنواع المنشآت السياحية، والخدمات المطلوبة التي فيها، وطبيعة العمل الفندقي، وعوامل نجاحه، وخصائصه، والتقسيمات والمعايير المختلفة للفنادق، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للفنادق، والعوامل المؤثرة فيه، كذلك حالات السفر والسياحة.

10- إجابات التدريبات:

عزيزي الدارس، أضع بين يديك فيما يأتي أجوبة التدريبات الواردة في هذه الوحدة، علها تكون مساعدة لك في الاستيعاب والفهم.

تدريب (1):

مقارنة بين طبيعة النشاط بين المصارف المركزية والتجارية والإسلامية

المصرف	طبيعة النشاط
البنك المركزي	يقوم بإصدار النقود، ويسمى:**مصرف** الإصدار، **مصرف** الحكومة وممثلها المالي، وبنك البنوك، والرقابة على الائتمان في الجهاز المصرفي.
المصارفالتجارية	-قبول الودائع بأنواعها. -منح القروض قصيرة الأجل، لاسيما المستخدمة في تمويل النشاط التجاري. -خلق الائتمان.
المصارف الإسلامية	-القيام بكافة أعمال التمويل الإسلامي لكن وفقاً لأسس ومبادئ الشريعة الإسلامية، بما يعرف بوسائل التمويل الإسلامي.
المصارف المتخصصة	-تقوم بأعمال منح الائتمان، التمويل ولكن لأنشطة وقطاعات معينة صناعية وعقارية وزراعية. -منح القروض طويلة الأجل.

تدريب (2):

تسعى الدول إلى خفض قيمة عملتها الوطنية بهدف تحقيق الآتي:

- زيادة الصادرات (فتزداد إيرادات البلد من النقد الأجنبي) بسبب خفض العملة الوطنية مقابل الدولار، مما يؤدي إلى رخص السلع المنتجة محلياً بالنسبة للأجانب (تتحقق هذه النتيجة إذا كانت مدخلات السلعة محلية) مما يؤدي إلى زيادة الطلب على السلع اليمنية.

- زيادة الصادرات من السلع المحلية من ناحية وزيادة الطلب عليها محلياً من ناحية أخرى (يتحول المواطن من شراء السلع المستوردة بسبب ارتفاع سعرها إلى شراء السلع المحلية) مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية على مستوى المجتمع.
- زيادة الصادرات وخفض الواردات يؤدي إلى الحد من عجز ميزان المدفوعات (إذا زادت الواردات إلى الدولة عن الصادرات فإن ذلك يؤدي إلى عجز في ميزان المدفوعات أي زيادة التزامات الدولة تجاه الغير، بينما زيادة الصادرات عن الواردات يؤدي إلى فائض في ميزان المدفوعات أي زيادة التزام الغير تجاه الدولة).
- خفض الواردات: بسبب زيادة أسعار السلع المستوردة مقابل العملة الوطنية مما يؤدي إلى خفض الطلب عليها وبالتالي خفض الواردات، (يتحقق هذا الهدف إذا كانت الواردات غير استهلاكية).

تدريب (3):

مقارنة بين طبيعة نشاط بنوك التجارية وبنوك كل الخدمات

البنوك التجارية	بنوك كل الخدمات
-قبول الودائع بكافة أنواعها. -منح القروض والاستثمار في النشاط التجاري. -تمارس الائتمان قصير الأجل. -القيام بدور الوساطة بين المدخرين والمستثمرين. -القيام بكافة الخدمات المصرفية.	-القيام ببعض الخدمات لصالح الزبائن في مجال: العقارات، والتأمين، والمعاشات. -تقديم الاستشارات الخاصة. -إصدار أوراق مالية بالنيابة. -القيام بالخدمات الخاصة بالمناطق الحرة، وتسهيل السفر والتنقلات.

تدريب (4):

فوائد هذه الخدمة:

تتلخص فوائد الخدمة في الآتي:

- حصول الزبون على ائتمان مجاني خلال فترة محددة (25-55يوماً).
- تنشيط المبيعات بالنسبة للمحلات التجارية.
- زيادة استخدامها يؤدي إلى زيادة أرباح المصرف، خاصة إذا زاد عدد الذين يتجاوزون فترة السماح.

تدريب (5):

على الرغم من النجاح الكبير الذي حققته المصارف الإسلامية إلا أن هناك مشاكل كثيرة تواجهها، أهمها الآتي:

1- استثمار الودائع المتدفقة، والسيولة.

2- مشكلات النمو، والتوسع.

3- العلاقات مع المصارف: المركزي، والتجارية، والمحلية والعالمية.

تدريب (6):

مقارنة بين أساليب التمويل في المصارف الإسلامية

وسيلة التمويل	خصائصها
المشاركة	-مساهمة المصرف الإسلامي في رأس مال المشروع، ويعد المصرف شريكاً في رأس مال المشروع، والطرف الآخر هو الشريك (المستثمر). -الاتفاق مسبقاً على توزيع الأرباح مع طالب التمويل. -الإدارة بحسب الاتفاق بين المستثمر والبنك. -تحمل الخسارة وفقاً لحصة كل شريك.
المضاربة	-دخول البنك مع زبون أو أكثر بحيث يقدم البنك المال اللازم للصفقة، والزبون يقدم جهده، ويصبح الطرفان شريكين في الربح والخسارة.
السلم	شراء آجل في الذمة بثمن حاضر، بشروط خاصة ومعروفة، أو القيام بتعجيل الثمن وتأخير إستلام البضاعة (الصفقة)، وفق معايير: جودة، وكمية، ووزن، ونوع محدد ومعروف.
المرابحة	يطلب الزبون من البنك أن يشتري له سلعة معينة، على أن يشتريها الزبون من المصرف بربح معين.
الاستصناع	قيام البنك بتمويل مشروع معين تمويلاً كاملاً عن طريق التعاقد مع المالك على تسليمه المشروع كاملاً بمبلغ محدد، وتاريخ معين.
التأجير	يتضمن شراء آلآت ومعدات أو غيرها لحساب المصرف، ومن ثم القيام بتأجيرها لعقود خاصة، ولسنوات محددة، وغالباً ما تؤول ملكية هذه المعدات بعدها إلى الطرف المستأجر.

11- مسرد المصطلحات:

عزيزي الدارس، نذكر لك في ختام هذه الوحدة مسرداً لمصطلحات ومعاني الألفاظ التي تضمنتها هذه الوحدة؛لعلها تكون مساعدة ومعينة لك على الفهم والاستيعاب.

- البطاقة الائتمانية: وسيلة الكترونية، وهي عبارة Credit Card عن قطعة من البلاستيك "ممغنطة" عليها معلومات عن الزبون تشمل:الاسم، ورقم الحساب، والرصيد.... الخ،يستطيع الزبون استخدامها عبر رقم سري، والاستفادة من الخدمات المصرفية مثل: السحب، والإيداع، والتمويل، وتسديد الالتزامات عبر آلة السحب بالصراف الآلي (ATM).
- المشاركة: هي مساهمة المصرف الإسلامي في رأس مال المشروع، على أن يقوم الشريك بتقديم الحصة المكملة، بالإضافة إلى القيام بالإدارة في الغالب.
- المضاربة: دخول البنك في صفقة محددة مع زبون أو أكثر، بحيث يقدم البنك المال اللازم للصفقة ويقدم الزبون جهده، ويصبح الطرفان شريكين في الربح والخسارة (الغنم بالغرم).
- السلم: شراء آجل في الذمة بثمن حافز خاص بشروط خاصة، أو بيع آجل بعاجل.
- الاستصناع: قيام المصرف بتمويل مشروع معين تمويلاً كاملاً عن طريق التعاقد مع المالك على تسليمه المشروع كاملاً بمبلغ محدد وفي تاريخ معين، ومن ثم التعاقد على تنفيذ المشروع مع شركة أو أكثر من شركات المقاولات.
- التأجير: يتضمن شراء آلات أو معدات أو غيرها لحساب المصرف، ومن ثم القيام بتأجيرها (Lesing) طبقاً لعقود خاصة، ولسنوات محددة، وغالباً ما تؤول ملكية هذه المعدات إلى الطرف المستأجر.
- أوراق البنكنوت: هي الأوراق المالية المطبوعة من قبل البنك المركزي، وتحمل فئات مختلفة (الورقة النقدية).
- **سعر الصرف: عدد وحدات النقد المحلية التي يمكن مبادلتها بوحدات نقد أجنبية**

- سعر الصرف: عدد وحدات النقد المحلية التي يمكن مبادلتها بوحدات نقد أجنبية (العملة الأخرى).
- نسبة الاحتياطي القانوني: هي نسبة يفرضها البنك المركزي على الأصول المودعة من قبل البنوك المختلفة.
- نسبة الخصم: هي نسبة يفرضها البنك المركزي نظير قيامه بأعمال بالنيابة عن البنوك الأخرى.
- المقاصة: قيام البنك المركزي بتسوية حسابات بين البنوك المختلفة.
- خطاب الضمان: تعهد من جانب البنك يقبل فيه دفع مبلغ معين للمستفيد الصادر بشأنه خطاب الضمان.
- الاعتماد المستندي: هو أية ترتيبات يصدرها المصرف فاتح الاعتماد بناءً على طلب المتعامل.

12ـ التعيينات:

أولاً: الأسئلة الموضوعية:

أ-ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✕) أمام العبارة الخطأ مع التعليل للعبارات الخطأ:

1) توضع الاحتياطيات في البنك المركزي في حساب توفير.
2) يشتري البنك المركزي والسندات إذا كانت مستحقة خلال شهرين.
3) يحصل البنك على الكمبيالات والسندات في مواعد استحقاقها، وعلى مسئولية مصدر الكمبيالة أو السند.
4) يتم قبول خطاب الضمان إذا توفرت معايير عددها سبعة .
5) يتم تعبئة (تدوين) نموذج فتح الاعتماد على مسئولية البنك الوسيط.
6) يمكن الحصول على قرض نقدي من بنك التضامن الإسلامي.

7) تعتمد المصارف في ممارسة نشاطها على أموال المودعين، ورأس مالها.
8) من أهم ما يتم التركيز عليه في إدارة وإصدار العملة: أهمية التوازن بين قيمة إجمالي ما ينتج والعرض النقدي.
9) لا يجوز للبنك المركزي دفع أو تقاضي فوائد على حسابات المصارف التجارية.
10) تظهر فوائد خطاب الضمان في حالة تأخر الزبون عن الوفاء بما عليه.
11) البنك يشتري ويبيع الأسهم والسندات في البورصة عند أدنى سعر.
12) أول مصرف إسلامي أنشئ في العالم بنك ضياء الحق.
13) إيداع المدخرين أموالهم لدى المصرف عبارة عن تبادل آجل بعاجل.
14) يتم فتح الاعتماد المستندي وفقاً لشروط فاتح الاعتماد.
15) سبق ظهور المصارف التجارية المرابية.
16) تمثل المصارف منظمات وسيطة بين البنك المركزي والمقرضين.
17) عندما يرغب المصرف في فتح فرع فعليه الحصول على موافقة وزارة المالية.
18) تختلف المصارف الإسلامية عن المصارف التجارية في فتح الاعتمادات.
19) من خصائص الخدمات المصرفية الاعتماد على رأس المال الغير.
20) يثق الأفراد والمنظمات في المصارف نظراً لامتلاكها مباني ضخمة.
21) لهدف زيادة القدرة الائتمانية للمصارف فإن البنك المركزي يتدخل مشترياً للأوراق المالية.
22) يتولى مسئولية إصدار العملة الوطنية في اليمن البنك المركزي للإنشاء والتعمير.

ب-حدد الإجابات الصحيحة من بين البدائل التالية:

1) يخصم البنك المركزي الكمبيالات والسندات إذا كانت مستحقة خلال:

أ-أربعة أشهر

ب-ثلاثة أشهر

ج-ستة أشهر

د-جميع ما سبق

2) تعتبر درجة الثقة في النشاط المصرفي محصلة لفاعلية وكفاءة:

أ-المودعين

ب-جهاز المرور

ج-النظام القضائي

د-لا شيء ما سبق

3) أنواع خطابات الضمان:

أ-ابتدائي

ب-إعدادي

ج-ثانوي

د- جامعي

4) عند فتح الاعتماد فقد يتضمن:

أ-شروط المشتري

ب-مبلغ الاعتماد

ج-أتعاب المصرف

د-جميع ما سبق

5) لهدف زيادة القدرة الائتمانية للمصارف فإن البنك المركزي يتدخل:

أ-مشترياً للأوراق المالية

ب-بائعاً للأوراق المالية

ج-باحثاً عن قروض

د-جميع ما سبق

6) تمارس المصارف نشاطها معتمدة في ذلك على:

أ-رأسمالها

ب-دعم البنك المركزي

ج-أموال المودعين

د-جميع ما سبق

7) يتولى مسئولية إصدار العملة الوطنية في اليمن:

أ-وزارة المالية

ب-البنك المركزي للإنشاء والتعمير

ج-بنك اليمن التجاري

د-لا شيء مما سبق

8) يحصل البنك اليمني الكمبيالات والسندات في مواعيد استحقاقها وعلى مسئولية:

أ-البنك

ب-المستفيد

ج-مصدر الكمبيالة والسند

د-لاشيء مما سبق

9) يتم تعبئة (تدوين) نموذج فتح الاعتماد على مسئولية:

أ-المصدر

ب-المستورد

ج-البنك الوسيط

د-لاشيء مما سبق

10) يتم قبول خطاب الضمان إذا توفرت معايير عددها:

أ-ستة

ب-سبعة

ج-ثمانية

د- لا شيء مما سبق

11) يشتري البنك المركز الكمبيالات والسندات إذا كانت مستحقة خلال:

أ-شهرين

ب-ثلاثة أشهر

ج-شهر

د- كل ما سبق.

12) تعتمد المصارف في ممارسة نشاطها على:

أ-أموال المودعين

ب-رأس مالها

ج-البنك المركزي

د- جميع ما سبق

13) من أهم ما يتم التركيز عليه في إدارة وإصدار العملة اهمية التوازن بين:

أ-العرض والطلب

ب-الواردات والمصروفات

ج-قيمة إجمالي ما ينتج والعرض النقدي

د- لا شيء مما سبق

14) لا يجوز للبنك المركزي دفع أو تقاضي فوائد على حسابات المصارف:

أ-الإسلامية

ب-التجارية

ج-المختلطة والحكومية

د- لا شيء مما سبق

15) البنك يشتري وبيع الأسهم والسندات في البورصة عند:

أ-أفضل الأسعار

ب-السعر الذي يحدده الزبون

ج-حسب ما يرى البنك

د- جميع ما سبق

16) تظهر فوائد خطاب الضمان في حالة:

أ-إشعار الزبون

ب-تأخر الزبون عن الوفاء بما عليه

ج-حسب ما يرى البنك

د- جميع ما سبق

17) تنقسم الاعتمادات المستندية إلى أنواع عددها:

أ-ثمانية

ب-عشرة

ج-تسعة

د- لا شيء مما سبق

18) توضع الاحتياطات في البنك المركزي في حساب:

أ-جارٍ

ب-وديعة

ج-توفير

د- جميع ما سبق

19) إيداع المدخرين أموالهم لدى المصارف عبارة عن:

أ-تبادل آجل بعاجل

ب-تبادل عاجل بآجل

ج-مبادلة شيء بشيء

د- جميع ما سبق

20) يشمل فتح الاعتماد المستندي:

أ-مبلغ الاعتماد

ب-شروط المشتري والمستندات المطلوبة من المصدر

ج-مبلغ الاعتماد

د- (ب + ج)

ثانياً: الأسئلة المقالية:

تناول بالشرح المفاهيم التالية:

تناول المفاهيم والمصطلحات الآتية بالتفصيل والشرح:

1) تتعدد السياسات التي يستخدمها البنك المركزي بغرض المحافظة على استقرار السوق المالي.
2) خطاب الضمان:أركانه،وفوائده،و أنواعه.
3) أساليب التمويل في المصارف الإسلامية.
4) لماذا يثق الأفراد والمنظمات بالبنوك.
5) من وظائف البنك المركزي مسك حسابات الحكومة.
6) دورة الائتمان المصرفي (مع الرسم).
7) وسائل استقطاب المدخرات في البنوك.
8) قارن بين استخدام الأموال في البنوك التجارية والمصارف الإسلامية.
9) تعتبر درجة الثقة في دورة الائتمان المصرفي محصلة لعوامل عديدة.
10) يمارس البنك المركزي أعمال الصرافة مع البنوك المختلفة، ويقدم كذلك خدمات المقاصة.
11) يستخدم البنك المركزي أدوات واستراتيجيات مختلفة بغرض المحافظة على استقرار الوضع المالي في السوق.
12) وظائف البنوك التجارية.

13- قائمة المراجع:

- المغربي عبدالحميد عبدالفتاح (2009) إدارة المنشآت المتخصصة، المكتبة العصرية – مصر ، المنصورة.
- الزبيري حمزة محمود (2004): إدارة المصارف –استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان، مؤسسة الوراق – الأردن.
- أبو أحمد رضا صاحب (2002)، إدارة المصارف – مدخل تحليلي كمي معاصر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع- الأردن – عمان.
- قانون البريد والتوفير البريدي رقم 64 لسنة 1991م، الجريدة الرسمية، وزارة الشئون القانونية.
- إبراهيم عبدالرحمن زكي (بدون تاريخ)، "اقتصاديات النقود والبنوك" دار الجامعات المصرية.
- الزبيدي محمد علي، (2001)، "المحاسبة في البنوك التقليدية والإسلامية" دار الفكر المعاصر –ط2- صنعاء – اليمن.
- الضمور هاني حامد، (1999)، "التسويق الدولي"، الجامعة الأردنية.
- الغريب ناصر، (1996)، "أصول المصرفية الإسلامية، وقضايا التشغيل" أبوللو للطباعة والنشر – القاهرة.
- المحمودي فضل، (1998)، "تجزئة السوق وأثرها في سياسة تسويق الخدمة المصرفية، "رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية – العراق – بغداد.
- الهواري سيد (1983) "إدارة البنوك" مكتبة عين شمس – القاهرة – مصر.
- رمضان زياد سليم،و جودة محفوظ أحمد (1996) "إدارة البنوك"، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن.
- قانون رقم 14 لسنة 2000 بشأن البنك المركزي اليمني "الجريدة الرسمية" العدد الثاني عشر (الجزء الثاني) 30 يونيو 2000م، وزارة الشؤون القانونية، اليمن.

- قـانون رقـم 21 لسـنة 1996 بشـأن المصـارف الإسـلامية، وزارة الشـئون القانونية – اليمن.
- قانون رقم 38 لسنة 1998م، بشـأن البنـوك التجارية "الجريـدة الرسميـة" العدد الرابع والعشرون 1998/12/31م.
- حبـاري محمـد عبـدالوهاب (1987)، "كـان البنـك الـيمني ولا يـزال وسيظل"، البنك اليمني للإنشاء والتعمير خمسة وعشـرون عاماً في خدمة التنمية، 1962-1987.

معلا ناجي (1994) "أصول التسويق المصرفي"، الأردن – عمان.

- WWW.GOOGLE "CODE OF ETHICS AND PROFESSIONALISM IN THE BANKING ANDFINANCE INDUSTRY"

3

الوحدة الثالثة



محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1 -1 - التمهيد:

عزيزي الدارس، تتبع أهمية الصناعة السياحية بشكل عام، والفندقية بشكل خاص من التطور السريع الذي شهده العالم، والذي أصبح بحق قرية واحدة. لقد قربت الفضائيات المسافات، وزادت من توق الناس في أصقاع العالم لزيارة الدول؛

بهدف التعرف على الحضارات والثقافات، والاستمتاع بتنوع الطبيعة. لقد أسهم قطاع السياحة بشكل ملحوظ في الدخل القومي للدول سواءً المتقدمة منها أو النامية، مما زاد من اهتمام الدول بشكل عام بهذا القطاع الحيوي.

التطور السياحي المتوقع خلال النصف الأول من القرن الحالي:

تتوقع منظمة السياحة العالمية أن يرتفع عدد السياح إلى بليون سائح بنهاية العقد الأول من القرن الواحد والعشرون. ويتوقع اختلاف في حاجات ورغبات سائح الغد بشكل عام، والغرض من السياحة بشكل خاص، فبدلاً من الاستمتاع برمال الشواطئ والتسوق، فإن سياحة: المغامرات والسياحة البيئية، والثقافية ورحلات الينابيع المعدنية، والرحلات البحرية إلى الجزر المختلفة، والعطلات الرياضية، والبحث عن تجارب غريبة ستكون هي السائدة في السنوات القادمة. مما يعني زيادة الطلب على المنتج السياحي اليمني مثلاً، نظراً لغنى وتنوع البيئة اليمنية بما يلبي حاجات ورغبات سائح الغد آنفة الذكر، وبالتالي توقع تدفق السياح (مع ثبات العوامل الأخرى) في السنوات القادمة التي يتوقع أن تصل إلى مليون سائح. و يتوقع أن تشهد السياحة نمواً ملحوظاً سواءً في تصدير أو استقطاب السياح خلال عشرينيات القرن الواحد والعشرين. وتتوقع المنظمة العالمية للسياحة أن تكون الصين،و اليابان، وروسيا أوائل الدول المصدرة للسياح، أما المناطق الأكثر جاذبية للسياح، فيتوقع أن تكون: الشرق الأوسط، شرق آسيا، المحيط الهادي، وجنوب آسيا، ويمكن توضيح ذلك النمو في الآتي:

- الصين 31.2 مليون عام 2000 إلى 186.6 مليون عام 2020.
- فرنسا 75.5 مليون عام 2000 إلى 106.1 مليون عام 2020.
- الولايات المتحدة 50.9 مليون عام 2000 إلى 102.4 مليون عام 2020.

- أسبانيا 48.2 مليون عام 2000 إلى 73.9 مليون عام 2020.
- إيطاليا 41.2 مليون عام 2000 إلى 52.5 مليون عام 2020.

1-2 - أهداف الوحدة:



عزيزي الدارس، بعد دراستك لهذه الوحدة يجدر بك أن تكون قادراً على أن:

1) تتعرف على أهمية ومكونات السياحة، وأنواع المنشآت السياحية، والخدمات المطلوبة لنجاحها.
2) توضح طبيعة العمل الفندقي وعوامل نجاحه وخصائصه.
3) تشرح الأعراف الفندقية، وحقوق الفندق، والواجبات التي عليه للضيف، وكذلك واجبات الضيف.
4) تبين مدى ملاءمة الموارد البشرية، والخصائص الواجب توافرها فيها، كذلك معايير تقييم أداء العاملين في الفنادق.
5) تقارن بين التقسيمات المختلفة للفنادق، والمعايير المختلفة لتلك التقسيمات.
6) تشرح الهيكل التنظيمي للفنادق، والعوامل المؤثرة فيه.
7) تتعرف عاى معايير قياس جودة الخدمات الفندقية.
8) توضح الجوانب المتصلة والمتعلقة بوكالات السفر والسياحة.

3 -1 - أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس-لكي تحقق هذه الوحدة الأهداف الأساسية المتوخاة فقد تم تقسيمها الوحدة إلى خمسة أقسام كالتالي:

1) أهمية ومكونات السياحة، والمنشآت السياحية، والخدمات المطلوبة لنجاحها.
2) طبيعة العمل الفندقي، وعوامل نجاحه وخصائصه.
3) التقسيمات المختلفة للفنادق، ومعاييرها.
4) الهيكل التنظيمي للفنادق، والعوامل المؤثرة فيه.
5) وكالة السياحة والسفر.

4 -1 -قراءات مساعدة:

إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة، والذي يرجى منك عزيزي الدارس أن تستفيد منها قدر الإمكان نظراً لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة:



1) أبو رمان أسعد حماد (2001) " إدارة الضيافة"-دار ومكتبة الحامد للنشر-عمان / الأردن.
2) السيد علي محمد، أمين (1998) " إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية" دار وائل للطباعة والنشر-الأردن.
3) المصعر احمد محمد (1998)- " علم الفنادق"-مؤسسة شباب الجامعة-الأسكندرية.
4) توفيق ماهر عبدالعزيز (2008)-" علم إدارة الفنادق" دار زهران للنشر والتوزيع-عمان/ الأردن.
5) الأغبري حسين محمد عبدالله (1996) " السياحة والثقافة والتنمية في الجمهورية اليمنية"-ندوة السياحة والثقافة والتنمية-اليمن-صنعاء.
6) Walker John, (2007) " Hospitality Mangament" Pearson Prentic Hall.

5 -1 - الوسائط التعليمية المساعدة:



عزيزي الدارس: لكي تحقق أهداف الوحدة يجب عليك أن تقوم بالآتي:

1) قراءة المادة العلمية الموجودة في هذه الوحدة، وحل تدريباتها والتقويم الذاتي الخاص بها.

2) زيارة موقع التعلم عن بعد http//;dl.ust.edu بنظام LMS وموقع الجامعة www.ust.edu.

3) اقراص الحسوب وأشرطة التسجيل المصاحبة للكتاب المقرر من الوسائط التي يمكن الاستفادة منها.

4) نماذج الامتحانات وإجاباتها النموذجية، المعدة من قبل عمادة التعليم المفتوح ووحدة الإشراف الأكاديمي.

2- أهمية ومكونات السياحة، وأنواع المنشآت السياحية والخدمات المطلوبة لنجاحها:

مقدمة:

من أين يأتي السياح؟ وإلى أين يذهبون؟

تعتبر صناعة السياحة، حديثة ومعقدة؛ نظراً لما تقدمه من خدمات: متنوعة، ومركبة، وذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بقطاعات أخرى، وهذا ما يسمي بالتشابك القطاعي للسياحة (الطائي، 1992). وتتضمن صناعة السياحة خدمات الاستقبال، والإيواء، والطعام والشراب، والنقل، ووسائل التسلية والترفيه المتنوعة، والخدمات التكميلية الأخرى: كالمصارف، والمستشفيات، والأسواق.... وغيرها.

تتقسم الصناعة السياحية إلى بعدين أساسيين هما:

البعد الأول: يتمثل في الخدمات الأساسية كالفنادق وأماكن الإقامة الأخرى، وهذا ما سيتم التركيز عليه في هذا الفصل.

البعد الثاني: يتضمن الخدمات التكميلية، والذي يشمل: المواصلات والاتصالات ومكاتب السياحة والسفريات، ومحلات بيع الهدايا السياحية والتحف التذكارية، والمطاعم،و دور السينما والمسارح، والحدائق العامة.... وغيرها.

عزيزي الدارس، تعتبر السياحة من الصادرات غير المنظورة، وإذا كان هذا المورد مهماً للدول المتقدمة فإنه أكثر أهمية للدول النامية. وقد حضيت السياحة باهتمام كبير من قبل الحكومات بشكل عام، والمستثمرين بشكل خاص، كون الاستثمار في هذا المجال أكثر سهولة وأقل خطورة. ويعتقد علماء الآثار بأن اليمن من الدول الغنية بالآثار، بل تكاد اليمن تشكل متحفاً متكاملاً جوهرته مدينة صنعاء مثلاً التي تعتبر من أقدم المدن في العالم وأعرقها. وبرغم ما تحتويه اليمن من مقومات سياحية، إلا أن صناعة السياحة متواضعة جدا مقارنة بالدول الأخرى، ويرجع ذلك إلى ما تعانيه صناعة السياحة في اليمن من عوائق كثيرة أهمها: ضعف الثقافة السياحية، والخدمات السياحية الأساسية، وشحة الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المجال السياحي، وقصور وسائل الترويج السياحي.

2 -1- أهمية السياحة:

عزيزي الدارس، تدرك الدول أهمية الدور الذي تلعبه السياحة في قضايا التنمية؛ مما دفعها إلى تشجيع الاستثمارات في هذا القطاع وتقديم التسهيلات الكثيرة التي تشمل: الإعفاءات الضريبية والجمركية. وتتمثل أهمية السياحة (ماهر، أبو قحف، 1988) في الآتي:

أ- تدفق رؤوس الأموال الأجنبية المتمثلة في الاستثمارات السياحية، والمدفوعات السيادية التي تحصل عليها الدول مقابل منح تأشيرات الدخول إلى القطر، وفروق تحويل العملة، والإنفاق اليومي للسائحين مقابل السلع والخدمات السياحية، والتدفق الإيرادي من السائحين.للفنادق والوكالات السياحية .

ب- نقل تقنيات حديثة سواء كانت إدارية، أو على شكل تجهيزات (آلات ومعدات..) تساعد على تسهيل تقديم الخدمات السياحية اليمنية بأنواعها المختلفة.

ج- زيادة فوائد السياحة من 425 مليون دولار عام 2007 إلى 896 مليون دولار عام 2008، والمنشآت السياحة من 1207 عام 2007 إلى 1234 عام 2008 (إحصائية 2008).

أسئلة التقويم الذاتي

?

تعد السياحة من الصادرات غير المنظورة، وتمثل أهمية بالغة في اقتصاديات كثير من الدول-بين تلك الأهمية، والدور الذي تلعبه السياحة.

تدريب (1)

أولت الجمهورية اليمنية قطاع السياحة أهمية كبيرة من خلال براج الحكومات المتعاقبة-بين ذلك من خلال تتبعك لبرامج الحكومات المتعاقبة.



2 -2 -المكونات الأساسية لصناعة السياحة:

عزيزي الدارس-تشمل صناعة السياحة عدداً من المكونات أهمها (ماهر، أبو قحف، 1988: 13):

أ. **المقومات والموارد السياحية** مثل: المناخ،و المواقع الأثرية وغيرها. وهذه المقومات متوافرة في اليمن إذ تتمتع اليمن بمناخ متنوع، ومواقع أثرية تتمثل في المدن التاريخية، والمتاحف والحصون والقلاع والجبال الشاهقة التي تمثل حدائق معلقة في السماء، كذلك توافر السواحل الجميلة على البحرين الأحمر والعربي، وتوافر الجزر المنتشرة، والحمامات المعدنية الطبيعية المنتشرة في أنحاء اليمن.

ب. **التجهيزات السياحية**: تتمثل هذه التجهيزات في: الفنادق، والوكالات والمكاتب السياحية، وقد شهدت هذه تطوراً ملموساً في اليمن في الآونة الأخيرة إذ ارتفع عدد المنشآت السياحية إلى أكثر من 1234 منشأة عام 2008 مقابل 1207 عام 2007 ،وزادت معها عدد الغرف إلى 27785 غرفة عام 2008 (إحصائيات 2008) ورغم تواضع هذه الأرقام مقارنة بما هو متوافر في الدول الأخرى فهي تعد مؤشرات جيدة لبلد مثل اليمن بدء مؤخرا التوجه نحو التنمية في جميع المجالات، ومنها السياحة.

ج. **خدمات المواصلات السلكية** واللاسلكية، محلية، ودولية. وتبذل الحكومة جهوداً حثيثة لتطوير قطاع الاتصالات بعد أن تراجع مستواه في الآونة الأخيرة وكذالك بناء الطرقات في أنحاء اليمن.

د. **الترويج السياحي**: تبذل جهود عظيمة في هذا المجال من خلال المؤسسة العامة للسياحة، إذ تصدر ملايين الكروت، ومئات الآلاف من النشرات السياحية، وتلعب القنوات الفضائية اليمنية دوراً ملحوظاً في هذا المجال من خلال بثها برامج ترويجية سياحية متنوعة، وكما هو ملاحظ من خلال متابعة القنوات الفضائية اليمنية أو التي تعرض في بعض برامجها تقارير عن المناطق السياحية مثل ذلك جزيرة سقطرى وغيرها، وكذلك إقامة وزارة السياحة المعارض السياحية والأسابيع الثقافية في أنحاء العالم، ومؤخراً تأسيس قناة خاصة (العقيق الفضائية) تعني بالجانب السياحي في اليمن.

أسئلة التقويم الذاتي

?

تشمل صناعة السياحة عدداً من المكونات –عدد المكونات الأساسية لصناعة السياحة.

2 -3 -أنواع المنشآت السياحية (عبوي، 20-2008:13أن تكون الصين):

عزيزي الدارس-يمكن تناول أنواع المنشآت السياحية بشكل مختصر على النحو التالي:

أ. **شركات الطيران:** يعتبر الطيران من وسائل نقل السواح الهامة من مكان لآخر، ومن وسائل الترويج العالمية نظراً لتنقلها من بلد لآخر عبر العالم.

ب. **الأدلاء (المرشدون) السياحيون:** يمثل المرشدون السياحيون الواجهة الحقيقية للبلد أمام السائح، ويتركون آثراً كبيراً في نفس السائح (إيجابياً أو سلبي) (يوجد العشرات من المرشدين السياحيين اليمنيين الذين يجيدون اللغات: الإنجليزية،و الفرنسية، والمانية، والإيطالية، والأسبانية: إحصائيات 2008).

ج. الخصائص والصفات الواجب توافرها في المرشد السياحي تشمل: مهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين، والأمانة والثقة بالنفس، والبشاشة وحُسن المظهر، وحب الوطن، والعمل، والذكاء وسرعة البديهة، والصبر، والقدرة على التعامل والتكيف والمواقف الصعبة، والثقافة المتنوعة، والمعرفة العميقة بالوطن تاريخياً وثقافياً وحضارة وطبيعة.

د. **مكاتب السياحة:** من أهم مهامها ترتيب عمليات السفر جواً وبراً وبحراً إلى أنحاء العالم، وكذلك خدمات الإقامة.

ه. **المطاعم بأنواعها:** و تعتبر من الأقسام المنتجة الرئيسة في الفندق وتحقق إيرادات كبيرة، وأصبحت المطاعم في اليمن عامل جذب الزبائن، سواء نزلاء وضيوف الفندق أو الخارجيين (غير النزلاء) الذين يعتبرون الأكثر والأهم.

و. **الفنادق بأنواعها:** و توفر خدمات متنوعة أهمها خدمات الإيواء بأنواعها.

ز. **المدن والقرى السياحية:**

- المدن السياحية: عبارة عن تجمعات سياحية تحتوي على عدد من الغرف والأجنحة قد يصل عددها إلى 500 غرفة وجناح، وتشيد المدن السياحية بشكل جاذب للسواح في المدى الطويل.
- القرى السياحية: عبارة عن قرية قائمة بحد ذاتها وتكون أصغر من المدينة السياحية، وغالباً ما تكون بالقرب من السواحل والقرى الجبلية.

ح. **المخيمات السياحية:** وتتكون من خيم صغيرة متاحة للسائح للإقامة فيها منفرداً أو مع أصدقائه أو عائلته، وعادة ما تكون فترة الإقامة فيها قصيرة، ويمارس الضيف فيها حياته دون الامتثال لعادات وأعراف محددة، ويتولى خدمة ذاته بنفسه.

أسئلة التقويم الذاتي

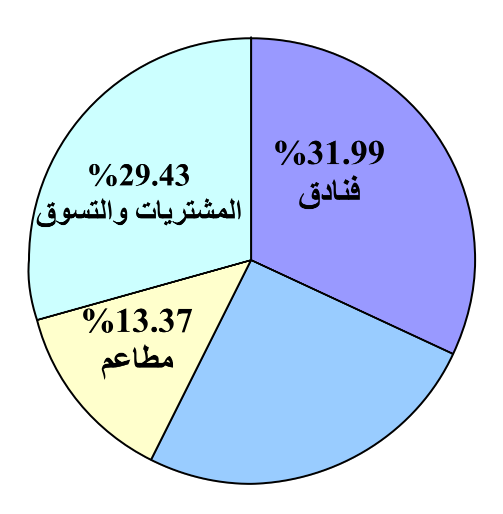
؟

تتعدد الأنواع المختلفة السياحية-اذكر الأنواع المختلفة للمنشآت السياحية.

2 -4 -الخدمات الأساسية المطلوبة لإشباع رغبات النزيل:

عزيزي الدارس-يقصد بالخدمات الأساسية تلك الخدمات التي تقدم للسائح منذ وصوله إلى القطر أو المكان المقصود إلى حين عودته إلى المكان الذي آتى منه.

ولقد أشارت بعض الدراسات بأن الخدمات الأساسية تستحوذ على حوالي 71٪ من إنفاق السائح، شكل (19) يوضح ذلك.



شكل (19) إنفاق السائح على الخدمات الأساسية

المصدر: السيد علي، 1998: 53، وأبو رمان، 17: 2001.

يتضح من الشكل (19) الآتي:

أولاً: خدمات الإقامة (الإيواء):

ينفق السائح الجزء الأكبر من إنفاقه على خدمات الإقامة التي تُقَدَّمُ بأشكال متعددة، بحسب رغبات وإمكانات السائح، وتتمثل هذه في القنوات التالية:

أ. الفنادق بأنواعها ودرجاتها المختلفة (خمسة نجوم إلى نجمة واحدة).

ب. الموتيلات Motels: وينتشر هذا النوع من الفنادق في أطراف المدن، وعلى الطرقات الرئيسة التي تربط بين المدن الرئيسة أو بين القطر والأقطار المجاورة. ويقدم هذا النوع من الفنادق خدماته بشكل أساسي لراكبي السيارات. ويقدم هذا النوع من الخدمات

في اليمن من خلال المقاهي واللوكندات الشعبية البسيطة المنتشرة على الطرق الرئيسة.

ج. المصايف والمشاتي، ويتصف عملها بالموسمي.

د. البيوت العائلية: وتسمى "البنسيونات" وتأخذ هذه الطابع العائلي، حيث تدار من قبل العائلة المالكة للسكن. وينتشر هذا النوع في مراكز القضوات والمديريات في اليمن، وهو ما يسمى بالمقهوي، كما هو الحال على طريق صنعاءَ تعز وبشكل خاص في سمارة.

ثانياً: خدمات الأطعمة والمشروبات:

أ. المطاعم الموجودة في الفنادق، وبشكل خاص الفنادق (خمسة وأربعة نجوم).

ب. المطاعم المنفردة المنتشرة بشكل عام في اليمن، ومطاعم الأكلات السريعة التي بدأت بالانتشار في صنعاء (شارع حدة، والزبيري) بشكل خاص، وفي المدن اليمنية الرئيسة، إضافة إلى البوفيات التي تقدم العصائر الطازجة بأنواعها.

ثالثاً: خدمات النقل:

عزيزي الدارس-يأخذ هذا النوع من الخدمات أشكالاً متعددة في اليمن مثل النقل الجوي والبحري والبري، والتي تنقل السواح من أماكن قدومهم إلى اليمن والعكس. كذلك النقل بالقطارات، وهذه الوسيلة غير موجودة في اليمن نظراً للبيئة الجغرافية الوعرة. أما خدمات النقل الداخلية فتتمثل في: الحافلات، والسيارات المتوسطة، والصغيرة. ويتم نقل السواح داخل اليمن في الغالب بواسطة سيارات الدفع الرباعي التي يطلق عليها في اليمن (الصوالين)، وهي تلائم الطرق الجبلية الوعرة، أما في المدن الرئيسة فبواسطة السيارات الصغيرة أو الحافلات. والجدول التالي يوضح الخدمات الأساسية المطلوب توفيرها للسائح:

جدول (3-1) الخدمات الأساسية المطلوب توفيرها للسواح

خدمات الإقامة (الإيواء) Lodging Services	خدمات الأطعمة والمشروبات Food and Beverage Services	خدمات النقل والاتصالات Transportation and Communication Services	خدمات المحلات التجارية للبيع بالتجزئة Retail Stores Services	الخدمات التكميلية Auxiliry Services
- الفنادق Hotels. - الموتيلات Motels - المصايف والمشاتي Resorts. - المخيمات Camping - البيوت العائلية Pensions - بيوت الشباب Homes-Youtl - المدن والقرى والمجمعات السياحية Touriest-Villages	- المطاعم Restaurants - المشارب Bars - النوادي Clubs - تحضير الأطعمة Catering	- الباخرة Shipa - الطائرة Airplanes - الحافلات (الباصات) Buses - السيارات Autos - وكالات السفريات Travel Agencies - الاتصالات Telecommunicati on	- محلات الهدايا Gift Shops - المحلات الحرفية Art Crafts Shops - الأسواق التجارية Commercial Markets	- خدمات التسلية والترفية Recreation and Entertainment Services - الخدمات التجارية Business Services - اللقاءات والمؤتمرات Conferences and Meetings. - الأحداث الرياضية Sporting Events - الإحتفالات Festivals - الثقافات والفولكلور Folklore and cultural - الخدمات الصحية Health Services - الخدمات المصرفية Bank Services

المصدر: الطائي، 1992: 15.

درجة رضا السائح = خدمات الإقامة (الإيواء) + خدمات الأطعمة والمشروبات + خدمات الاتصالات والنقل + خدمات المحلات التجارية + الخدمات التكميلية.

أسئلة التقويم الذاتي

?

يتفق الجميع على أن هناك خدمات أساسية يجب توفرها لنجاح السياحة-ما هي أهم تلك الخدمات الأساسية المطلوبة للسياح؟

2 -5 -أهم المشاكل التي تواجه صناعة الفنادق في اليمن:

تواجه الصناعة الفندقية في اليمن مشاكل متعددة منها :

أولاً : شدة المنافسة :

تركز 90٪ من فنادق 3-5 نجوم في المدن الرئيسية (صنعاء، وعدن، وحضرموت، وتعز، والحديدة) مما يزيد من حدة المنافسة فيما بينها، إضافة إلى منافسة الاستراحات التي تمتلكها بعض الوزارات والمؤسسات والهيئات العامة ومنظمات القطاع الخاص، والتي يتم استضافة موظفيها وضيوفها فيها، وكذلك الضيافة المجانية.

ثانياً : النقل:

يمثل النقل الجزء الأكبر من تكاليف السياحة في الأحوال الطبيعية، فما بالنا إذا كانت أسعاره مرتفعة كما هو الحال في اليمن؟ مما يؤدي إلى الحد من انتعاش السياحة الداخلية والخارجية. ويعاني قطاع النقل والمواصلات مشاكل عديدة تؤثر سلبا على حركة السياحة (القطابري سليمان 2000) أهمها :

أ. عدم توافر المقاعد المريحة، والتهوية، ودرجة الحرارة الملائمة، ومحدودية الخيارات.

ب. غياب: التأمين على الركاب والأمتعة، والمرونة في جداول الرحلات والدقة في المواعيد.

ج. رداءة الخدمات المقدمة، والمزاجية أثناء تسيير الرحلة من قبل مشغلي وسائل النقل.

د. تواضع كثافة الطرق الإسفلتية مقارنة بالدول الأخرى.

ثالثاً: ارتفاع التكاليف:

تتراوح التكاليف الثابتة في الصناعة الفندقية بين 70-90٪ وزيادة بيع الخدمة يؤدي إلى خفض هذه التكاليف، إلا أن هناك صعوبة في استغلال الفندق 100٪ مهما كانت الإدارة ناجحة إذ أن نسبة الاستغلال تتراوح بين 50-90٪ في أفضل الأحوال (السيد علي، 1998).

وتعاني الخدمة الفندقية في اليمن من ارتفاع التكاليف الناتج عن تواضع نسبة التشغيل، وارتفاع التكاليف الثابتة، والتكاليف الأخرى التي تذهب في غير محلها، وتعدد الضرائب.

3- طبيعة العمل الفندقي وعوامل نجاحه:

عزيزي الدارس، يعتبر الفندق اليوم أحد مستلزمات الحضارة الحديثة، إذ لا يمكن تصور وجود بلد متحضر بدون فندق، بغض النظر عن عدد نجومه. ومن الصعوبة بمكان قيام حياة الشعوب بدون وجود نظام فندقي فيها يسمح بإقامة المسافرين الذين أصبح تنقلهم بشكل مستمر من مكان لآخر بهدف العمل أو الاستجمام أكثر شيوعاً. وتتزايد تنقلات الناس بشكل مستمر بفعل تطور المواصلات؛ مما يعني ضرورة زيادة تطور الفنادق كماً ونوعاً حتى تلبي احتياجات المتنقلين. وقد حرصت الدول على تشجيع صناعة الفنادق بشكل مباشر من خلال المشاركة في إنشائها، أو غير مباشر من خلال الإعفاءات الضريبية المتنوعة الممنوحة للمستثمرين في هذا المجال، نظرا لما تشكله من متطلبات أساسية في حركة التطور الاجتماعي والاقتصادي. وللفنادق خصوصياتها في العمل، وشروط نجاحها نتناولها على النحو التالي:

3 -1 -مفهوم الفندق Hotel definition:

عزيزي الدارس، تعرفنا من خلال المبحث السابق أن للفندق مسميات عديدة إلا أن الغاية واحدة من إنشاء الفندق وهي: تقديم خدمة الإيواء لمن يطلبها. وقد عرف المصري (1998: 29) الفندق بأنه عبارة عن "مبنى أو مؤسسة أو منشأة تمد الجمهور بالإقامة Destination والطعام Food والخدمة Service" ويتفق أغلب الكتاب حول هذا التعريف. وبتطبيق هذا التعريف في الواقع العملي بشكل عام والواقع اليمني بشكل خاص نجد أنه ينطبق على الفنادق ذات الثلاثة نجوم، أو أربعة وخمسة نجوم، لكن لا ينطبق على الفنادق الأخرى الأقل مستوى. فالفنادق التي لا تقدم الطعام والخدمات الأخرى ماذا نسميها؟ إنها فنادق بدون شك، ولكن أقل مستوى إلا أنها تقدم الخدمة الأساسية التي تقدمها الفنادق الأخرى وبغض النظر

عن درجاتها. ونرى أن الفندق عبارة عن منظمة تقدم المأوى لطالبه مقابل سعر معين ولفترة محددة.

3 -2 -خصائص وطبيعة الخدمة الفندقية:

عزيزي الدارس، إضافة إلى خصائص الخدمات فإن الخدمات الفندقية تتصف بالآتي:

أ. العلاقة السياسية:

تعتبر السياحة أكثر حساسية بالعلاقات السياسية بين الدول، والاضطرابات الداخلية وأعمال العنف التي قد تحدث في الدول المستقبلة للسواح. ويتأرجح النشاط السياحي الديني بين العراق وإيران مثلاً بتأرجح العلاقة السياسية فيما بينهما. وكذلك أثرت الاضطرابات في صعيد مصر على تدفق السواح بشكل عام والأوربيين والأمريكيين بشكل خاص.

ب. المستوى الثقافي والحضاري:

تؤثر ثقافة أفراد المجتمع على استعدادهم ورغبتهم في المحافظة على الآثار التاريخية، وحمايتها، والإحاطة بما هو ضروري من معلومات عنها، ونقلها إلى الزائر بأسلوب مبسط ومفهوم، وكذلك تقديم الخدمة السياحية والفندقية بجودة عالية.

ج. تأثير الدين:

يؤثر الدين والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع على طبيعة وأنواع الخدمات الفندقية. فتقدم أغلب الفنادق خدمات ترفيهية قد تتعارض وتعاليم الدين الحنيف والعادات والتقاليد وعلى الأخص فنادق الدرجة الأولى مما ينعكس سلباً على نظرة المجتمع لها، وتحفظ الكفاءات الإدارية في العمل فيها، مما يجبر الفنادق على الاستعانة بالعمالة الأجنبية، وبالتالي زيادة تكاليف الخدمة الفندقية.

د. العنصر البشري:

عزيزي الدارس، تتميز عمليات إنتاج الخدمة عن السلعة، باعتمادها على العنصر البشري الذي ينتج ويقدمها في نفس الوقت للمستهلك، وبالتالي فإن قبول المستهلك للخدمة يعتمد على مدى قدرة العنصر البشري على التعامل معه، وكسب ثقته. ويعتمد نجاح الفندق بدرجة أساسية على الكادر البشري الذي يعمل فيه بشكل عام، وإدارة الفندق بشكل خاص.

فضخامة الفندق وحداثة الأثاث وجمال الديكور ليست كافية لنجاح الفندق إذا لم يكن هناك كادر بشري يحسن التعامل مع الجمهور، ويحب استقبال وخدمة الناس. وتعتبر الغرفة والطعام والشراب المقدم في الفندق أشياء ملموسة، ولكن الشيء الرئيس الذي يحدد انطباعات واتجاهات الضيف نحو الفندق هو مقدم الخدمة.

تعتبر المنظمات الصناعية أكثر حظاً من المنظمات الخدمية في الاستفادة من التطور التكنولوجي والتقني. وبالتالي التقليل من العنصر البشري، بينما تعتمد المنظمات الخدمية بشكل عام والفندقية بشكل خاص على العنصر البشري في ممارسة نشاطها. إن الخدمة الفندقية تقدم من شخص واحد في أوقات مختلفة مع تقلبات حالته النفسية (ضاحكا، باكيا، مبتسما، عابسا، تائها، غير منتبه، غير مدرك...).

هـ. التنسيق:

تعتبر جودة الخدمة الفندقية محصلة لنشاط أكثر من طرف في الفندق، وبالتالي فإن التنسيق فيما بين هذه الأطراف في غاية الأهمية لكسب رضا النزيل وتقديم خدمة عالية الجودة.

و. الخدمة المعنوية:

وهي غير قابلة للقياس وتميل إلى الجانب المعنوي فعندما يوفر الفندق الجو الشاعري الذي يريح أعصاب النزيل فهو يوفر خدمة معنوية لا يمكن قياسها بشكل مادي.

أسئلة التقويم الذاتي

?

للفندق مسميات عديدة-تناول تلك المسميات، مع توضيح خصائص وطبيعة عمل الخدمة الفندقية.

3 -3 -أخلاقيات الضيافة:

عزيزي الدارس، أخلاقيات (المدونة) الضيافة الفندقية والسياحية

Code of ethics for the hospitality and Tourism industry (Walker, 2007: 38-9, from Stephen Hall).

ماذا يقصد بالأخلاق؟

عزيزي الدارس، أخلاقيات الضيافة هي:عبارة عن مبادئ وقيم راسخة في نفوس الأفراد تعكس نفسها على حكمهم على الأشياء الصحيحة والخاطئة أثناء احتكاكهم وتعاملهم مع الآخرين كل ما يحيط بهم. ويستمد الأفراد قيمهم الأخلاقية من: الدين، والثقافة، والبيئة الاجتماعية (بكل عناصرها) التي يعيشون فيها، إضافة خلفياتهم التعليمية، والأيدلوجيا السياسية التي يؤمنون بها، ومواهبهم، وهوايتهم وتأثرهم بأخلاقيات أسرهم وأصدقائهم. وتتباين الأخلاقيات من مجتمع لآخر بل في أوساط أفراد المجتمع الواحد، وبالتالي عدم وجود أخلاقيات نمطية يمكن تطبيقها على كل الناس أفراداً وجماعات رسمية وغير رسمية، مما دفع الكثير من المنظمات إلى تطوير ووضع نظم قيمي وأخلاقي Code of Ethics ملزم لأعضائها بشكل عام، ولصناع ومتخذي القرارات على وجه الخصوص، ومن أكثر تلك الأخلاقيات شيوعاً أخلاقيات الضيافة الفندقية، والسياحية التي طورها Stephen Hall والتي تشمل المعايير التالية (Walker, 2007: 38:9):

أ- ضرورة ملازمة الأخلاقيات، و تشمل: الأمانة،و العدالة،و الضمير، والتشريعات والقوانين السائدة في المنظمة والمجتمع لأنشطة وأعمال المنظمة وانعكاس ذلك على قرارتها.

ب- تسخير العمل الفردي والجماعي في كل الأوقات للرقي بخدمات الضيافة الفندقية والسياحية.

ج- تسخير جهد وطاقات وموارد ووقت المنظمة لتطوير وتحسين الخدمات الفندقية والسياحية مع الأخذ في الاعتبار الضغوط التنافسية.

د- عدالة التعامل مع الضيوف، وعدم التمييز بينهم على أساس: اللون،أو الدين،أو الجنسية،أ والنوع، أوالمكانة الاقتصادية والاجتماعية.

هـ- تناغم Consistency: ونمطية الخدمات المقدمة لكل الضيوف، دونما التمييز بين ضيف وآخر.

و- توفير نوع من الأمان Safety وبيئة صحية Sanitary في كل الأوقات لكل عامل وضيف.

ز- العمل بأقصى جهد للتعزيز والتطوير والمحافظة على مستوى عالٍ من: الثقة والأمانة، والفهم لحاجات ورغبات: الضيوف والزبائن والعاملين وأصحاب الأعمال والجمهور بشكل عام.

ح- توفير: المعارف والتدريب، والآليات والمستلزمات لكل فرد وفي كل مستوى إداري وتعزيز الدافعية المطلوبة لأداء المهام، ووفقاً للمعايير المحددة في المنظمة.

ط- أن يشعر كل فرد وفي أي مستوى إداري: بالاطمئنان تجاه توافر فرص التميز في الأداء والتطور والتقدم، وأن تقييمه موضوعي وعلمي ووفق معايير نمطية يخضع لها كل العاملين الذين يشغلون ويؤدون مهام متشابهة.

ي- سلامة وحماية البيئة والموارد الطبيعية لابد أن تكون محل اهتمام المنظمة.

ك- تبحث المنظمة عن تحقيق أرباح مع عدم الإخلال بمبدأ الأمانة والعدالة في أداء الأعمال وممارسة الأنشطة.

أسئلة التقويم الذاتي

?

تستدعى الخدمات الفندقية أخلاقيات للضيافة الفندقية والسياحية-قم باستعراض الأخلاقيات الأكثر شيوعاً للضيافة الفندقية والسياحية ومعاييرها.

3 -4 -الأعراف الفندقية:

عزيزي الدارس، تتضمن الأعراف الفندقية حقوق الفندق والواجبات التي عليه للضيف، وكذلك واجبات الضيف.

3 -4 -1 -حقوق وواجبات الفندق(توفيق،2008):

أ- حقوق الفندق:

- إنهاء العقد مع النزيل في حالة الخروج عن السلوك العام، والإصابة بمرض ينفر الآخرين من الفندق أو معدي.
- عدم تحمل المسئولية عن أي مفقودات ثمينة للنزيل تفقد في الغرفة.
- استيفاء الحساب فور تقديم الفاتورة بالعملة المحلية أو ما يساويها بالعملات الأجنبية.
- حجز أمتعة وممتلكات النزيل في حالة عدم دفع الحساب ومقاضاته إن لزم الأمر.

ب- واجبات **الفندق:**

- عدم استقبال من هم دون سن الرشد إلا بصحبة أسرهم أو مشرفين (في حالة الرحلات المدرسية).
- مطالبة النزيل بما يثبت شخصيته قبل إعطائه الغرفة.
- التأكد من أن النزيل يستخدم الغرفة للأغراض المخصصة لها (أي لا تستخدم لأغراض مخالفة للقانون والأعراف).
- تجهيز الغرفة بما يتطابق والدرجة التي عليها الفندق.
- المحافظة على سلامة النزيل من أي أذى قد يلحق به، من سوء التسليك الكهربائي مثلاً، أو السباكة، أو تثبيت الستائر.
- المحافظة على أمتعة النزيل وتوفير خزانة خاصة لحفظ الأشياء الثمينة.
- تبليغ الجهة المختصة عن أي حالة ولادة تحصل في الفندق حال وقوعها.
- الحيلولة دون اختلاط المريض المصاب بداء معدٍ بالضيوف الآخرين، مع ضرورة تعقيم جميع المفروشات والأدوات التي يستخدمها، كما يجب إبلاغ الجهات المختصة بذلك.
- إبلاغ الجهات المختصة عن أي إصابات (اعتداء، تعثر، حريق) يتعرض لها النزيل.
- تبليغ الجهات المختصة عن أي حالة وفاة وأسبابها بكل دقة وأمانة.

- السماح للضيف بدخول الفندق بمجرد موافقة إدارة الفندق على الحجز.
- توضيح نسبة الخدمة والضرائب للضيف.
- عدم قبول الأشخاص المطاردين من قبل الشرطة، أو المتهمين سياسياً.
- عدم قبول النساء إلا بمحرم وإثبات ذلك، باستثناء الشخصيات العامة.
- تعليق لوحة في الغرف توضح أسعار الغرف والأطعمة.

ج- واجبات النزيل:

- المحافظة على الغرفة بكل ما تحتوي من تجهيزات وأثاث.
- يكون الحجز للاسم الذي حجز له.
- عدم الطهي في الغرف إذا لم يكن هناك تسهيلات طهي داخل الغرفة.
- تحمل المسئولية عن أي تلف يلحق بمحتويات الغرفة.
- عدم إحضار أي حيوانات دون أخذ موافقة الفندق مسبقاً.
- عدم إحداث ضوضاء قد تزعج الآخرين.

أسئلة التقويم الذاتي

?

تتضمن الأعراف الفندقية حقوق الفندق وواجباته، وحقوق الضيف وواجباته،
-عدد تلك الحقوق والواجبات.

3 -4 -2 -المزيج التسويقي للخدمات: Service Marketing Mix

عزيزي الدارس، تتطلب عمليات تصميم مزيج تسويقي فعال للخدمة الفندقية بكل عناصرها الاسترشاد بالإجابة على تساؤلات منها: (مقابلة خالد، بدون تاريخ):

أ- من نزلاء الفندق، أو مشترو الخدمات الفندقية؟
ب- ما هو الهدف من الإقامة بالفندق، أو شراء الخدمات الفندقية؟
ج- لماذا يختار النزلاء أو مشترو الخدمة، فندقاً معيناً دون غيره؟
د- ما هي احتياجات ورغبات النزلاء بمختلف شرائحهم التي لم تشبع بعد؟

ويمكن توضيح عناصر المزيج التسويقي للخدمات في الآتي:

1- المنتج Product : تتكون الخدمة من حزمة من العناصر: الملموسة Tangibles ، ومن ذلك: المبنى، والديكور، و الأثاث، و الأطعمة، وغيرها.

وغير الملموسة: Non-tangibles وتشمل: الجو العام في الفندق، ودفئ التعامل أثناء تقديم الخدمة بأنواعها المختلفة.

2- ملموسية الخدمة: Physical Evidence: يشكل جعل الخدمة شيئاً ملموساً يدركها النزيل تحدياً حقيقياً لإدارة الفندق.

3- العمليات: Process: ويقصد بها انسيابيات الخدمة مثلاً طلبها من قبل النزيل وحتى مغادرة الفندق (شكل 3-8).

3 -4 -3 -عوامل نجاح الفندق:

عزيزي الدارس، تتعدد العوامل التي تساعد على نجاح الفندق، وتساعد على تفضيل الجمهور له عن الفنادق المنافسة. إلا أن أهمها العوامل التالية:

أولاً: الموقع Location، أو التوزيع Place:

اختيار موقع الفندق عامل مهم جدا، يساعد على نجاح الفندق أو فشله. ويتباين الموقع الملائم باختلاف درجة الفندق (خمسة نجوم، أربعة نجوم... شعبي). ولكل فندق زبائنه، فنجد مثلا أن الفنادق الشعبية (اللوكندات) تقع دائما في وسط المدن وفي الأماكن المكتظمة بالعمال والسكان، كما هو الحال في صنعاء (باب اليمن، باب شعوب، الحصبة)، كذلك نجد الفنادق التي تقدم خدمة المنام فقط (غير مصنفة) تقع في الشوارع التجارية إذ نجد مثل هذا النوع حول التحرير، وشارع علي عبدالمغني، والزبيري. ومواقع الفنادق سابقة الذكر قد يكون مخططاً لها أو غير مخطط. ونزلاء هذا النوع من الفنادق يفضلون الإقامة في فنادق بالقرب من الأسواق والمواصلات.

بينما نجد فنادق الدرجة الأولى مثل شيراتون صنعاء، موفمبيك تقع بعيدة عن قلب صنعاء، وهذا يعود ربما إلى نوعية نزلاء هذا النوع من الفنادق، الذين يكونون في الغالب من رجال الأعمال، وضيوف الدولة الذين يفضلون الإقامة في الأماكن الهادئة.

أسئلة التقويم الذاتي

?

تتعدد العوامل المساعدة لنجاح الفندق-قم باستعراضٍ لأهم تلك العوامل المساعدة في نجاح الفندق، وتفضيل الجمهور له عن الفنادق المنافسة.

ثانياً: السعر Price:

يتميز الاستثمار الفندقي بالتكاليف الثابتة العالية، وبالتالي فإنه يسعى إلى إشغال الفندق؛ لأن ذلك يؤدي إلى خفض التكاليف الثابتة. وتؤخذ حقيقة التكاليف الثابتة العالية في الاعتبار عند وضع أسعار الخدمات التي يقدمها، وغالبا ما يعطي الفندق عمولات وخصم للوكالات السياحية التي تتعامل معه، وكذلك للجهات الحكومية التي يسكن ضيوفها لديه. ويعتبر السعر ذا أهمية قصوى بالنسبة للزبون في الدول منخفضة الدخل كما هو الحال في اليمن. وربما أكثر الفنادق لا تدرك هذه الحقيقة، إذ إن الأسعار الملائمة لدخل الضيف تجعله مصدراً دعائياً ممتازاً، بل إن ذلك يشجع على السياحة الداخلية.

ثالثاً: الترويج: Promotion

أ. الإعلان Advertising:

يعتبر الإعلان إحدى الوسائل المهمة التي تركز عليها المنظمات في المجتمعات المتقدمة نظرا لشدة المنافسة لديها، بل نجد أن تكلفة الإعلان تشكل جزءاً كبيراً من تكلفة السلعة أو الخدمة. ورغم اهمية الإعلان إلا أنه يكاد يكون غائباً عن المنظمات الفندقية في اليمن، وإذا ما وجدت إعلانات فهي عن فنادق الدرجة الأولى. وغني عن القول أن الإعلان عن الفنادق مهم للجمهور اليمني حتى يتعرف على الخدمات المقدمة في الفنادق وأسعارها، وربما يساعد على تحويل الجمهور من الضيافة المجانية إلى الفنادق.

ب. الأطعمة والمشروبات Food and Beverage:

تقدم خدمة الطعام والشراب في الفنادق ذات الخمسة والأربعة والثلاثة نجوم في اليمن، أما الفنادق الأخرى فإنها لا تقدمها في الغالب، والسبب في ذلك ربما يعود إلى إمكانياتها المتواضعة. ويلاحظ على المطاعم في أغلب الفنادق أنها تقدم خدماتها فقط لضيوف الفندق،

ونادراً ما يرتادها زبائن من خارج الفندق، وهذا يعود في رأينا إلى جهل الجمهور بأنواع الأطعمة المقدمة وأسعارها. فالفكرة السائدة حتى لدى نزلاء الفنادق أن مأكولات الفندق أغلى من المأكولات خارج الفندق، والسبب هو القصور في الإعلانات.

ج. الديكور Decor: (2002/7/30 (باللغة العربية) News Week):

تتنافس الفنادق في ديكوراتها، بهدف جذب النزلاء، وتتفق على الديكور وصالة الاستقبال ملايين الريالات. وغالبا ما يختار النزلاء الفندق لإعجابهم بالديكور. فالديكور النظيف والأنيق يترك شعوراً معينا لدى الضيوف بأن غرف الفندق وقاعاته نظيفة. ويتباين الديكور من فندق لآخر ما عدا السلسلة الفندقية التي تضع لنفسها ديكورا مميزاً.

ويؤثر ديكور الفندق سيكلوجيا على مفاضلة الضيف بين البدائل الفندقية المتاحة. ولأهمية ذلك فقد بدأت كثير من الفنادق في الدول المتقدمة بالاستعانة بالفنانين في إعادة تصميم الديكور الداخلي لفنادقها، ويعتبر فندق بارامونت في نيويورك ونحو 12 فندقاً آخر في العالم من أوائل الفنادق التي استعانت أواخر الثمانينيات بـ: (شاغر) والمصمم الداخلي الفنان الفرنسي فيليب ستارك في إعادة تصميم الديكور الداخلي، مما أدى إلى انتشار نموذج الاستعانة بفنانين في تصميم الديكور الداخلي في العالم. وخلال العقد الأخير من القرن العشرين أصبحت الصور التي نراها في شاشة الكمبيوتر منتشرة ومرسومة على جدران غرف وردهات ومطاعم الفنادق.

عزيزي الدارس، وتعود فكرة تميز الفنادق في الديكور إلى أكثر من قرن، حين كانت الفنادق الكبرى في: نيويورك، وباريس، وشنغهاي تعكس صورة مميزة تستقطب من خلالها المجتمع المدني بشكل عام والطبقة البرجوازية بشكل خاص، والتي كانت ترضي غرورها في هذه الفنادق المتميزه. ويختلف نوع الديكور وإرضاؤه لرغبات الزبائن بتباين الزبائن من حيث الخصائص الديمغرافية.

ولقد بدأت سلسلة من الفنادق في إعادة ترميم القصور القديمة ذات الشهرة والقيمة المعنوية العالية، واستخدامها كفنادق تجارية، ومنها:

- فندق (بيرا بالاس) في أسطنبول تركيا والذي شيد في 1892.

يستمد شهرته من الروائيين العالميين الذين كانوا ينزلون فيه، ومنهم: أغاثا كريسي والفردهيتشكوك.

- فندق (ذاكليفيدن) في باكنفهامشاير إنجلترا. يعود هذا القصر إلى الملكة فكتوريا، و بني عام 1892، ومن ثم بعد ذلك تم بيعه لمليونير أمريكي (والدورف أستور وزوجته نانسي) والذي استقبل فيه: الملك جورج الأول والملكة ماري، وبرناردشو، وونستون تشرشل.
- فندق ومنتجع (ماونت واشنطن) – أمريكا.

تم في يوليو 1944 اجتماع وفود 45 دولة في هذا الفندق بهدف تأسيس البنك والصندوق الدوليين. ويقدم الخدمات الرياضية الممتازة وغيرها، ولا يزال هذا الفندق هو المفضل لرجال الأعمال.

د. الخدمات:

عزيزي الدارس، تقدم فنادق السلسلة عادة خدمات متكاملة لنزلائها. وتقدم فنادق الدرجة الأولى خدمات للنزلاء بحيث أن النزيل لا يحتاج لأي خدمة من خارج الفندق. وتتضمن الخدمات التي تقدمها الفنادق لضيوفها: البريد، والفاكس، والسكرتارية، والترجمة، والحاسب الإلكتروني، الإنترنيت Internet، وخدمات داخل الغرف، و شقق متنوعة (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، ونادياً صحياً، حمامات سونا، التدليك، حمامات السباحة، صالة تنس، بنوك، ... وغيرها من الخدمات.

رابعاً: الأفراد: People

-ملائمة الموارد البشرية والخصائص الواجب توافرها فيها:

يتكون ضيوف الفندق من: الأغنياء، والفقراء، والمشهورين والمبتكرين والمغرورين، و ذوي الأخلاق العالية وسيئي الأخلاق، والأميين، والمثقفين، والمرحين، و الإنطوائيين...الخ، وكل هؤلاء يتعامل معهم أفراد محددون، إذ من المستحيل توفير عاملين بحسب نوعية الضيوف، ولذلك فإن العاملين في الفندق لابد أن تتوافر فيهم الخصائص التالية (توفيق، 2008، 3-253):

أ. حب الناس والرغبة في خدمتهم، وهذا يعتبر من الصفات الأساسية التي يجب توافرها في موظف الفندق.

ب. القدرة على التكيف والتوائم السريع مع مختلف الزبائن.

ج. القدرة على السيطرة وضبط النفس والأعصاب في المواقف المحرجة أو عند التعرض إلى ضغط معين، ويجب تطبيق استراتيجية "الزبون دائماً على حق".

د. الشخصية اللطيفة والابتسامة الدائمة واللياقة البدنية والملابس الأنيقة واللطيفة التي تعتبر من الخصائص الضرورية لموظف الفندق.

ه. الثقافة العامة والمؤهل العلمي، ومعرفة لغة أجنبية شيء أساس لموظف الفندق بشكل عام، وفنادق الدرجة الأولى والفنادق التي تقع بالقرب من المطارات بشكل خاص.

و. يجب أن تمتلك القيادات الإدارية في الفندق مهارات إدارية عالية، وقدرات على التعامل مع الآخرين.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

هناك خصائص يجب أن تتوفر في العاملين في الفندق بالإضافة إلى عوامل إنسانية مؤثرة على الخدمة الفندقية-عدد تلك الخصائص والعوامل المختلفة والمؤثرة.

3 -5 -المؤثرات الإنسانية المطلوبة توافرها في موظف الفندق (الحماقي، 1989):

عزيزي الدارس، تنقسم العوامل الإنسانية المؤثرة على الخدمة الفندقية إلى عوامل عديدة أهمها الآتي:

أ-الابتسامة: يعتبر وجه الإنسان هو المعبر الأساس عن الحالة النفسية التي يشعر بها، والتي تنعكس على قسمات الوجه، والأشكال التالية تعطي صوراً مختلفة لقسمات وجه الإنسان:



شكل (3-2) : أنواع مختلفة لقسمات الوجه الإنساني (المصدر: الحماقي 1989: 7)

ب-لغة الجسم Body Language:

تدل لغة الجسم لموظف الفندق على اهتمامه من عدمه بالنزيل (الضيف). ونظرة المضيف إلى النزيل وحركات جسمه أثناء تحدثه تدل على الآتي:

الاهتمام بالزبون:

يستنتج النزيل بأن موظف الفندق مهتم به من خلال استخدام اسمه أثناء الترحيب به، وتقديم الخدمات التي يطلبها. يعكس استخدام اسم النزيل لديه بأنه معروف لدى الفندق، وبالتالي تحول الخدمة من عامة إلى شخصية؛ لذلك يجب على موظفي الفنادق والخدمات السياحية تذكر أسماء النزلاء قدر الإمكان.

- الاهتمام بكلام الزبون.
- أهمية الزبون للفندق.
- محاولة موظف الفندق فهم كافة متطلبات النزيل.
- محاولة موظف الفندق تكريس كافة جهوده لتلبية طلبات الزبون.

ج-مواصفات أساسية يجب توافرها في شخصية موظف الفندق، أهمها:

- القدرة على التركيز في العمل، ونسيان مشاكل الحياة خارج نطاق العمل.
- القدرة على كظم غيظه عند التعرض لبعض المضايقات من النزلاء.

- الإدراك بأن النزيل الغاضب لا يشعر بنفسه عند الاسترسال في الغضب، والمعالجة السليمة لهذه المواقف تكون بالأدب في الاستماع والحزم في حل المشاكل التي تضايق النزيل.

القدرة على الانتباه للزبون مما يجنب موظف الفندق.

- الغلط في أخذ متطلبات الزبون.
- الطلب من الزبون إعادة السؤال بعد أن يتأسف له.
- الشعور بعدم الرضا للجانبين الموظف والزبون.

حب الآخرين وخدمتهم والتي تتمثل في:

- معرفة شعور الآخرين.
- معرفة حقيقة الناس، وبالتالي التكيف في التعامل معهم.
- احترام الآخرين، والشعور بصداقتهم.

الوقوف أمام الزبون في وضع سليم، فطريقة وقوف الموظف تدل على التزامه من عدمه بالعمل الذي يؤديه، ويمكن تجسيد ذلك في الجدول الآتي:

جدول (3-2) طريقة الوقوف ومعانيها أثناء العمل

المنظر	المعنى
- الموظف الذي يرتكن إلى الحائط أو إلى الطاولة أو الكرسي.	- التعب، وعدم الانتباه، والسرحان.
- الموظف الذي يقف على رجل ويترك الأخرى في وضع انحناء.	- اللامبالاة.
- الموظف الذي يقف بعظمة (منفوخ).	- عدم الاكتراث بالزبون.
- الموظف الذي يحنى جسده.	- البلادة.
- الموظف الذي يرتكن على زميله.	- التسيب.

المصدر: الحماقي، 1989: 15

- المظهر الشخصي للموظف:

- **النظافة و تشمل:** نظافة اليد بحيث لا تظهر فيها رائحة النيكوتين وآثاره، و نظافة الفم باستعمال معجون الأسنان، و نظافة الشعر والاهتمام به، وحلاقة الذقن يومياً بالنسبة للرجال، و نظافة الزي بدون بقع أو كرمشة، ونظافة الحذاء والجوارب دائما، مع الاستحمام بشكل منتظم.
- **عدم تناول القات أثناء العمل بأي شكل من الأشكال**؛ لأن ذلك يظهر الموظف بشكل غير لائق تماماً، بغض النظر عن موقعه، كذلك مظهر المخزن يثير النزيل خاصة إذا كان أجنبياً أو حتى عربياً، ويجعله يتحفظ في التعامل مع موظفي الفندق. عدم تناول القات قبل الدوام لأن ذلك يؤدي إلى تعامل الفرد مع النزلاء بشكل يغلب عليه الشحوب، والتشنج، وعدم القدرة على الابتسام والتعامل بلطف مع النزلاء.
- **حسن المعاملة:** ينبغي معاملة النزيل بلطف مع إظهار أهميته بالنسبة للفندق، كذلك التحدث مع النزلاء بنبرة حسنة، وعدم استعمال نبرة توحي بالصداقة أو عدم الاكتراث، ومساعدة كبار السن على النزول من الدرج أو القعود، و الأمانة مع النزلاء، والتعاون مع الزملاء...إلخ.

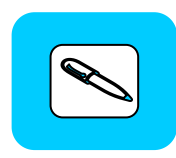
-معايير تقييم أداء العاملين في الفنادق (توفيق 373: 2008):

تطبق الكثير من الفنادق معايير أساسية في تقييم العاملين لديها بشكل عام، والمسؤلين عن تقديم الخدمات على وجه الخصوص، منها: الملاحظة، والمراقبة وتحليل تقارير المشرفين المباشرين، وكذلك معايير ذات صلة بالتعامل المباشر مع الضيف منها:

1- الترحيب بالضيوف.
2- مدى الاستجابة لطلبات وحاجات الضيوف.
3- العمل على بيع الخدمات المختلفة (المطاعم، المسابح، والنوادي) في الفندق وتشجيع الضيوف على تجربتها.
4- التعاون مع زملاء العمل.
5- الإيمان قولاً وفعلاً بأن أساس عمله خدمة الضيوف.
6- حُسن التعامل مع المواقف المختلفة، والتكيف وظروف الضيف والعمل على إرضائه.
7- حب العمل والاعتقاد بأن الضيف دائماً على حق.

ويتم تقييم المعايير السابقة على أساس أوزان تتراوح بين رديء، مقبول، جيد، جيد جداً، وممتاز.

وعلى ضوء ذلك يتم منح الحوافز المادية والمعنوية.



تدريب (3)

تطبق الكثير من الفنادق معايير أساسية في تقييم العاملين لديها، اذكر بعض تلك المعايير والتي لها صلة في منح الحوافز المادية والمعنوية.

-معايير قياس جودة الخدمات الفندقية (أبورمان، 2008) عن (Zeithmal, Parry and Paraserra Man, 1990):

تشكل خصائص الخدمات تحدياً لإدارة المنظمات الخدمية في كيفية قياس جودة ما يقدم من خدمات، ورغم ذلك فإن هناك معايير ومداخل عديدة، يساعد تطبيق الملائم منها للخدمة على تقييم جودتها.

ويمكن قياس وجهة نظر الزبائن تجاه جودة الخدمة التي يتلقونها من خلال عشرة معايير، تقيس الخمسة الأولى منها جودة النتيجة النهائية (بعد الاستفادة من الخدمة)، بينما الخمسة الأخرى تقيس جودة عمليات تقديم الخدمة (أثناء الاستفادة من الخدمة)، وتوضح بشكل مختصر على النحو التالي:

أ. جودة النتيجة النهائية للخدمة، وتقاس وفقاً للمعايير التالية:

1- الاعتمادية والاتكالية: قدرة مقدمي الخدمات السياحية على تقديم وتوفير الخدمات التي يعدون بها الزبائن، وبشكل موثوق ودقيق.

2- الحصول على الخدمة: عدم الحاجة للانتظار فترة طويلة لوصول الخدمة.

3- الأمن والسلامة: هل الخدمة السياحية خالية من أي أخطار أو شكوك أو مجازفات؟ فمثلاً: شعور السائح بالأمن والسلامة عند استفادته من خدمات النقل، أو السياحة.

4- المصداقية والثقة: مصداقية مقدم الخدمة بما وعد به السائح: فمثلاً مصداقية الوكالة السياحية في تنفيذ البرنامج السياحي الذي باعته للسواح مثل: الإقامة في فندق خمسة نجوم، ومدة الرحلة ثلاثة أيام، والسعر محدد.

5- تفهم الزبون واستيعابه: الجهود المبذولة في تشخيص وحاجات ورغبات الزبائن والتجاوب معها.

أسئلة التقويم الذاتي

?

اذكر معايير قياس جودة الخدمات الفندقية، سواءً فيما يتعلق بجودة النتيجة النهائية للخدمة، أو فيما يتعلق بجودة عمليات تقديم الخدمة.

ب. جودة عمليات تقديم الخدمة، وتقاس وفقاً للمعايير التالية:

6- سرعة الاستجابة: فاعلية وكفاءة التجاوب ومشاكل السواح ومعالجتها في الوقت والمكان الملائمين.

7- الكفاءات والقدرات: المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون لتقديم الخدمات المطلوبة.

8- اللطافة والتهذيب: هل يتمتع العاملون باللطافة والكياسة والتهذيب في تعاملهم مع السياح؟ مثل أدب ولطف تعامل المرشد السياحي مع السائحين.

9- العناصر المادية الملموسة: ويقصد بها العناصر المادية المصاحبة لعمليات تقديم الخدمة، فمثلاً: العناصر المادية المحيطة بمنفعة المبيت في الفندق والتي تشمل: شكل مبنى الفندق، و الديكور، والآثاث، والعاملين.

10- الاتصال والتناقل المتبادل: هل يجري إعلام الزبائن عن أسباب حالات الفشل في تقديم خدمة (قدمت له) بالجودة المأمولة (المتوقعة)؟ (أبو رمان، 70-169 : 2008).

مداخل قياس جودة (نوعية) الخدمة السياحية (أبو رمان، 2008)

هناك مدخلان شائعان في تحديد وقياس جودة الخدمات السياحية هما:

1. المدخل الموقفي: يتناول هذا المدخل رضا وارتياح الزبون عن الخدمات التي يتلقاها، وهذا يتباين من فرد لآخر تبعاً لإدراكه، ويعتبر محصلة لمعارفه وخبراته وتجاربه المتراكمة، وكذلك حاجاته ورغباته.

2. مدخل نظرية الفجوة: عبارة عن الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، وهذا يعني ضرورة مسايرة توقعات الزبائن، والارتقاء بالخدمات وتطويرها بشكل مستمر.



تدريب (4)

هناك مداخل لقياس جودة الخدمة السياحية، قم باستعراض هذه المداخل.

4- تقسيمات الفنادق:

عزيزي الدارس، تختلف تقسيمات الفنادق من مجتمع لآخر تبعاً للمستوى الحضاري، والتطور الاجتماعي، إلا أن هناك تقسيمات شائعة متفق عليها بين منظمات السياحة العالمية والوكالات السياحية المحلية والعالمية. وتصنيف الفنادق يتم على أساس: الملكية، و الخدمة، والمساحة:

1- التقسيم على أساس الملكية:

تصنف الفنادق في اليمن من حيث الملكية إلى:

أ. ملكية فردية:

ينتشر هذا النوع من الفنادق في الجمهورية اليمنية، وغالباً ما تكون من الفنادق غير المصنفة (وتسمى بالفنادق الشعبية، والخدمات المقدمة في هذا النوع محدودة نظراً لقلة رأس المال). وهناك فنادق ذات ملكية فردية كبيرة الحجم في اليمن، لكنها قليلة ومالكوها من كبار رجال الأعمال.

ب. الفنادق التابعة للشركات المساهمة:

عادة ما تكون هذه الأنواع من الفنادق ضخمة الحجم ورأس المال، و من فنادق الدرجة الأولى، وتمتلك إدارة محترفة.

ج. الفنادق التابعة للشركات العالمية (السلاسل الفندقية):

ظهر هذا النوع من الشركات بعد الحرب العالمية الثانية، ويتكون هذا النوع من الشركات باندماج أكثر من شركة فندقية في شركة واحدة، وهذا الاندماج يساعد على

مواجهة المنافسين. والفنادق التابعة للشركات العالمية تكون متميزة عن غيرها من حيث نوعية الخدمة المقدمة، والديكور، والإدارة، والزي الذي يرتديه العاملون، وكذلك الشعار أو العلامة، وأحيانا الأسعار. ومن الشركات العالمية التي لها فرع في اليمن شركة شيراتون، التي لها فرع في صنعاء وعدن (شيراتون صنعاء وعدن)، وتتميز هذا الشركات بضخامة رأس المال المستثمر، وكبر حجم الفندق، وتخصص الإدارة.

2- تقسيم الفنادق على أساس الخدمة:

عزيزي الدارس، تتعدد الفنادق باختلاف الخدمة التي تقدمها لنزلائها بشكل عام، وخدمة الإيواء بشكل خاص، من هذه الفنادق الآتي:

أ. الفنادق التجارية Commercial Hotels:

يتركز نشاط هذا النوع من الفنادق على رجال الأعمال، وعلى سياحة المؤتمرات والحفلات. وتتواجد هذه الفنادق عادة في المدن التجارية. ويتوقع نزلاء هذه الفنادق الحصول على غرف تتوافر فيها خدمات مثل الحمام، و المذياع، والهاتف، و تلفزيون، و مكتب مع الكرسي، وتوجد في الفندق كذلك الخدمات المتنوعة مثل: الطعام، و المكواة، وخدمات الاتصالات، والخدمات الطبية على مدار الأربع والعشرين ساعة، بل إن الفنادق الحديثة في الدول المتقدمة قد وفرت الأتمتة في الخدمات لنزلائها مثل: الطعام، و الشراب، بدون مكالمة شخص ما، وإنما يستعمل رموزاً وأرقاماً معينة تظهر على شاشة الكمبيوتر الموجود في الغرفة، وما على النزيل إلا ملامسة الرقم أو الرمز الذي يدل على المادة أو الخدمة التي يرغب بها على الشاشة، وينتظر قليل من الوقت، وإذا بطلبة يصل إليه. وتمتلك بعض الفنادق مطارات صغيرة على سطوحها لاستقبال نزلائها الذين يستعملون الطائرات المروحية، وهذه الأنواع من الفنادق غالبا ما تكون تابعة للشركات العالمية (السلاسل الفندقية).

ب. فنادق العبور (الموتيلات) Motels:

عادة ما تكون هذه الفنادق على الطرق الطويلة (High Way). ويتم بناؤها على شكل U وخط مستقيم، وتحتوي على غرف متجمعة ومتلاصقة، وتوفر كذلك مواقف للسيارات. وزبائن هذه الفنادق هم المسافرون بالسيارات. وخدمات هذا النوع من الفنادق عادة لا تتعدى تقديم الغرف النظيفة، وحمامات ومياه حارة وباردة، ومطبخ صغير مع مستلزماته. وعادة

تكون إدارة الموتيل صغيرة. وتكون إقامة النزيل في العادة قصيرة لا تتجاوز اليوم، وأجورها منخفضة.

ج. فنادق الإقامة الدائمة Residential Hotels:

يهدف هذا النوع من الفنادق إلى تقديم خدمة الإيواء لأولئك الأفراد الذين يقيمون لسبب أو لآخر بعيدا عن أسرهم لفترة طويلة تزيد عن الشهر ،من أمثال: الطلاب، والموظفين الموسميين. ويوجد هذا النوع من الفنادق عادة في المدن الصناعية الكبيرة، وبالقرب من الجامعات. وتحتوي هذه الفنادق على غرف وشقق صغيرة، مع توافر خدمة التدبير الفندقي فقط (أدوات مطبخ للنزلاء). تستوفى أجور الإقامة في هذا النوع من الفنادق عادة أسبوعياً أو شهريا. ويدار هذا النوع من الفنادق من قبل أفراد محدودين، ويكون مستواها أقرب منه إلى الفنادق الشعبية.

د. فنادق السواحل والمنتجعات Beach Hotel and Resorts:

تتميز هذه الفنادق عن غيرها بموقعها الذي عادة ما يكون بالقرب من المناظر الطبيعية، أو على قمم الجبال (مثل فندق مآرب والأخوة في تعز) أو قرب ينابيع المياه المعدنية، أو قرب البحيرات أو الشلالات. ورغم كثرة المواقع التي تتواجد فيها المياه المعدنية في اليمن، وكثرة السواحل الجميلة سواء على البحر الأحمر أو العربي إلا أن الفنادق السياحية الموجودة فيها تكاد تكون معدومة، وخدمات الإيواء فيها تقدم من قبل فنادق شعبية.

ه. الفنادق العلاجية Therapeutical Hotels:

ينتشر هذا النوع من الفنادق في الدول المتقدمة، وتكون ذات درجات(عالية أربعه نجوم فما فوق). يتواجد هذا النوع من الفنادق بالقرب من الأماكن الهادئة، وقد تكون هناك منطقة علاجية بالكامل، والفنادق ضمنها، أو العكس يكون هناك فنادق وفي داخلها وحدات علاجية، مثل قاعات للعلاج الطبيعي، والتدليك، وحمامات السونا، وأحواض المياه المعدنية....إلخ، ونزلاء هذه الفنادق في الغالب من ذوي الدخل العالي، ويبقون فيها فترات طويلة.

و. الفنادق الرياضية Athletical Hotels:

ينتشر هذا النوع من الفنادق في الدول التي سبق وأن أقيمت فيها بطولات عالمية مثل كأس العالم، وتتواجد كذلك بالقرب من المدن الأولمبية والملاعب المشهورة. ويقدم هذا النوع

من الفنادق خدمات خاصة بالرياضيين مثل القاعات المغلقة للتمارين، والمسابح، وتقديم الأطعمة الخاصة بالرياضيين.

3-تقسيم الفنادق على أساس النجوم:

عزيزي الدارس، لا يوجد تقسيم محدد للفنادق متفق عليه، إذ إنها تتباين من مجتمع لآخر تبعاً لدرجة تطور المجتمع وتحضره. وهناك تقسيمات شائعة منها:

1- تقسيمات على أساس المواصفات (المصري1998:8-56):

يحدد مستوى الفندق على أساس مواصفات أساسية ذات علاقة بالفندق بشكل عام، ومواصفات غير أساسية ذات علاقة بالغرفة:

أ. المواصفات الأساسية وتتمثل في:

الموقع، وفخامة المبنى،و المداخل الرئيسية والمداخل الفرعية، ومكاتب الاستقبال والاستعلامات،و صالات الحفلات، والمصاعد،و الأجنحة، والحمامات، والمطاعم والعاملين.

ب. المواصفات غير الأساسية وتشمل:

الغرف وما تحتوي من: مفروشات، أجهزة التكييف،و الهاتف، والتلفزيون، وصالونات الحلاقة (رجال وسيدات)، والعيادات الطبية،و حمامات السباحة، والنوادي، والصالات،و المحلات التجارية المتعلقة باحتياجات السائح، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3-3) مواصفات الفنادق على أساس عدد النجوم

الفندق	الفئة	النجوم	مواصفات أساسية	مواصفات غير أساسية
الممتاز	-	5	90٪	
الدرجة الأولى	أ	4	90٪	80٪
===	ب	3	90٪	75٪
الدرجة الثانية	أ	2	90٪	25٪
الدرجة الثانية	ب	1	90٪	20٪

يستطيع الفندق أن يحسن من المواصفات السابقة، وبالتالي الرقي إلى مستوى أعلى.

عزيزي الدارس، وهناك كذلك الفنادق غير المصنفة، وهذا النوع من الفنادق منتشر في اليمن، وهو عبارة عن مبنى يحتوي على غرف مستقلة، ومشتركة وكذلك الحمامات، ويقدم هذا النوع من الفنادق خدمة الإيواء فقط. أما الفنادق الشعبية فتقدم خدمة الإيواء، والقيلولة (بعد الظهر) في صالة واحدة مفتوحة.

2- تقسيمات على أساس المساحات، وهذا تصنيف عالمي:

يعتمد هذا التقسيم على أساس حجم الغرف، ونصيبها من مساحة الفندق الكلية.

جدول (3-4) حجم غرف الفندق والمساحات الأخرى

حجم الغلاف والمساحات الأخرى (متر مربع)	❖	❖❖	❖❖❖	❖❖❖❖	❖❖❖❖❖
1- غرفة ذات سريرين.	10.5	14.5	18	21	26
2- حجم الحمام	3	3.5	4	6	7
3- مساحات أخرى مثل الممرات، والصالات خارج الغرف.	5	7	8	9	11
❖ إجمالي مساحة مكان الإيواء	18.5	25	30	36	44
4- المساحات العامة (مثل صالات الاستقبال وغيرها من الصالات التي تقدم خدمات للنزلاء بشكل عام).	7.5	10	15	19	25
❖ نصيب كل غرفة من المساحات بشكل عام.	26	35	45	55	70
نصيب كل سرير من مساحة الفندق	13	17.5	22.5	27.5	35

المصدر: توفيق 1997: 63

بالنسبة للأجنحة فإن مساحتها تتراوح بين:

أ. جناح يتكون من غرفتين مساحته تتراوح بين 32-50متراً مربعاً.

ب. جناح يتكون من ثلاث غرف مساحته تتراوح بين 65-80 متراً مربعاً وتكتسب تصنيفات الفنادق أهمية كبيرة لدى منظمات السياحة العالمية؛ إذ تسهل عمليات الاختيار بالنسبة لوكالات السياحة والسواح معا.

أسئلة التقويم الذاتي

?

تختلف تقسيمات الفنادق من مجتمع لآخر وفقاً لتصنيفات مختلفة-عدد التقسيمات والتصنيفات المختلفة للفنادق.

5-الهيكل التنظيمي للفنادق، والعوامل المؤثرة فيه:

العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي:

يجب عند تصميم الهيكل التنظيمي مراعاة عوامل كثيرة أهمها:

1- طبيعة العمل الفندقي:

تكمن طبيعة العمل الفندقي في معرفة المواسم التي يكون فيها الفندق أكثر استقبالاً للنزلاء، حتى يتم مراعاة طبيعة الخدمة الواجب تقديمها. ففنادق عدن والحديدة والمكلا تكون أكثر اكتضاضاً بالنزلاء (نظرا لزيادة السياحة الداخلية في هذه المدن) في فصل الشتاء عنه في صنعاء، كذلك انتقال الحكومة من صنعاء إلى عدن في فصل الشتاء يجعل فنادق عدن أكثر ازدحاما بغض النظر عن درجاتها. وهناك بعض الفنادق وبشكل خاص ذات النجوم الخمسة يكون نشاطها في المناسبات وأثناء الأعياد الوطنية، وعقد المؤتمرات، كما هو الحال في فنادق: شيراتون، وتاج سبأ، وموفمبيك في صنعاء.

ولمعرفة فترة إقامة النزيل، وكذلك طبيعة الخدمة التي يطلبها الزبون، وهل المطلوب خدمة الإقامة فقط أم خدمة الإقامة والطعام؟ تعتمد بعض الفنادق على العمالة الموسمية في المواسم المكتضة بالنزلاء، مما يؤثر بشكل مباشر على شكل وحجم الهيكل التنظيمي.

2- موقع وحجم الفندق:

يؤثر الموقع من حيث: حجم المدينة، ومقومات جذبها السياحي، وطبيعة النشاط السائد في المدينة (تجاري – صناعي- زراعي) على الهيكل التنظيمي. فحجم الفندق، وعدد غرفه ودرجته يؤثر على الهيكل التنظيمي إذ إن الفندق الذي يتكون من 100 غرفة يتطلب خدمات أقل من الفندق الذي عدد غرفه 300 غرفة. وتؤثر درجة الفندق على طبيعة الخدمة المقدمة، ففندق الدرجة الممتازة يتطلب خدمات متنوعة وكثيرة، مما يعني ضرورة وجود هيكل تنظيمي كبير، بخلاف الفنادق الشعبية التي تعتمد في نشاطها على فردين أو ثلاثة يعملون ربما بدون هيكل تنظيمي رسمي.

3- رأس المال المستثمر:

كبر حجم رأس مال الفندق يجعله أكثر قدرة على تقديم خدمات جديدة ومتنوعة لزبائنه. وتستطيع الإدارة من خلال وجود رأس المال إدخال الحاسب الآلي إلى أقسام مثل قسم الحسابات والاستقبال.

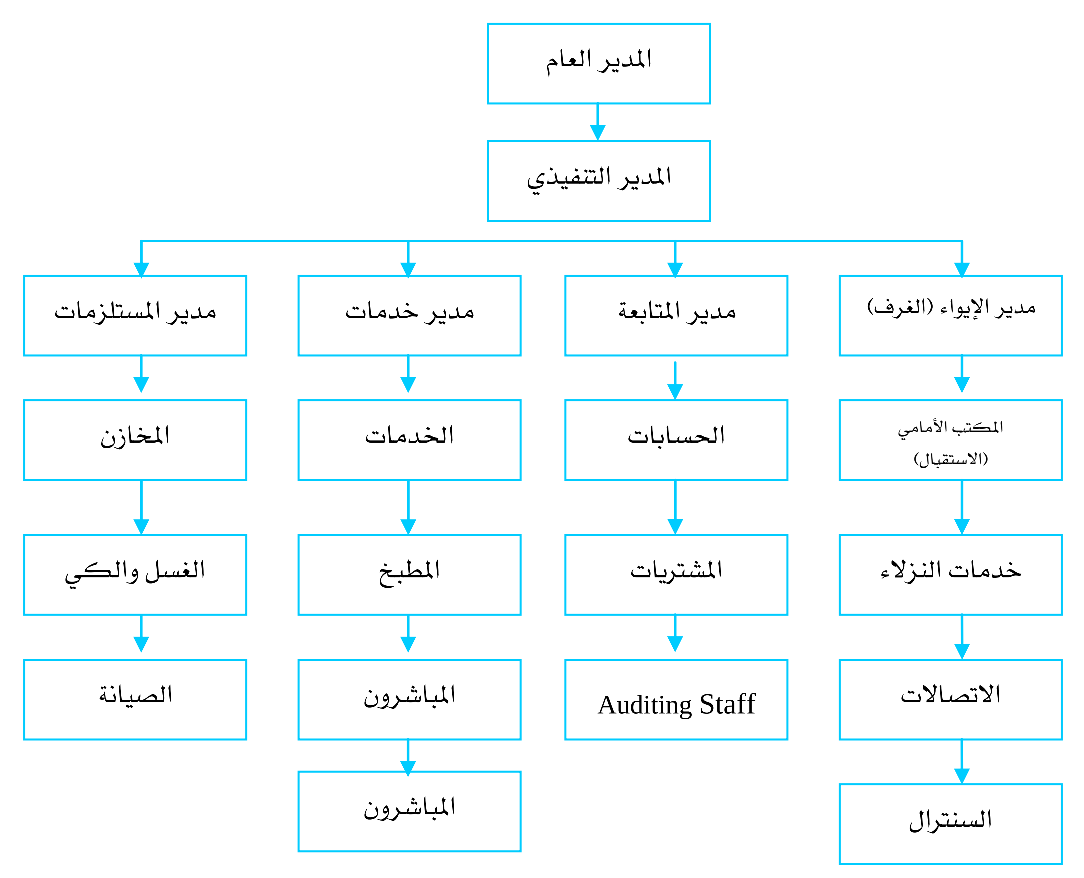
حجم وشكل الهيكل التنظيمي:

يتباين حجم الهيكل التنظيمي بحسب درجة الفندق، وحجم بنايته. ويهدف الهيكل التنظيمي إلى تحديد مراكز المسئولية في الفندق، والشكل التالي يوضح ذلك.

أسئلة التقويم الذاتي

?

هناك عوامل متعددة يجب مراعاتها عند تصميم الهيكل التنظيمي للفنادق-قم باستعراض لأهم تلك العوامل.



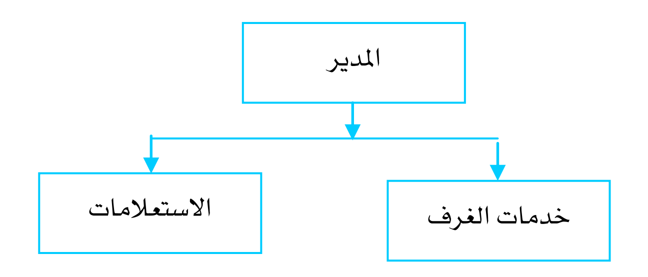
شكل (3-3) مخطط لمراكز المسئولية في الفندق

المصدر: توفيق 2008: 82

تقسيم الهيكل التنظيمي إلى الأنواع التالية (وهو السائد في اليمن):

1- هيكل تنظيمي بسيط:

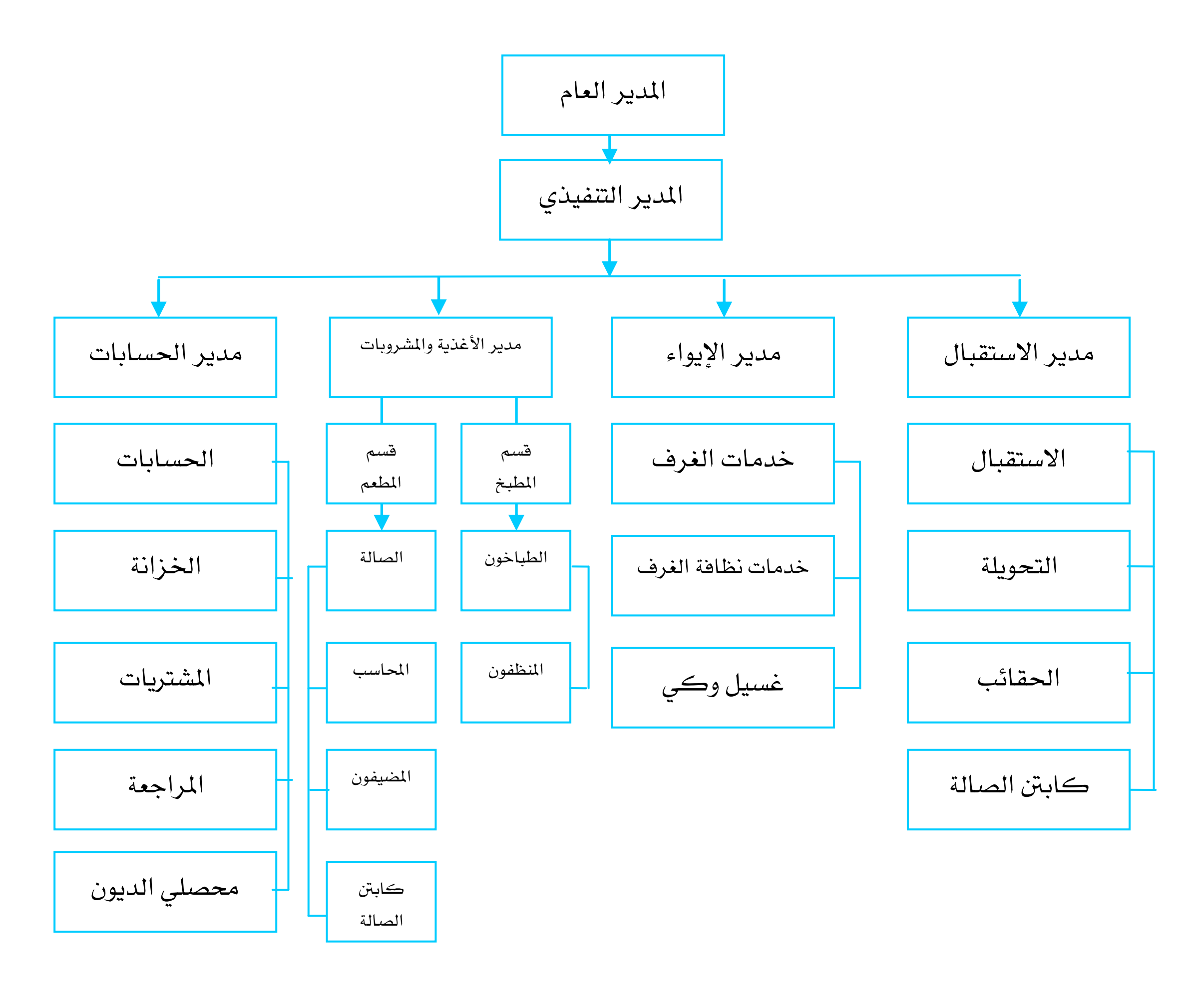
يسود التنظيم البسيط الفنادق اليمنية غير المصنفة، والتي تقدم فقط خدمة المنام، وفي الوقع العملي لا يوجد تنظيم، بل تحديد للمسؤولية، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (3-4) هيكل تنظيمي لفندق غير مصنف في صنعاء

2- هيكل تنظيمي لفندق ثلاث نجوم:

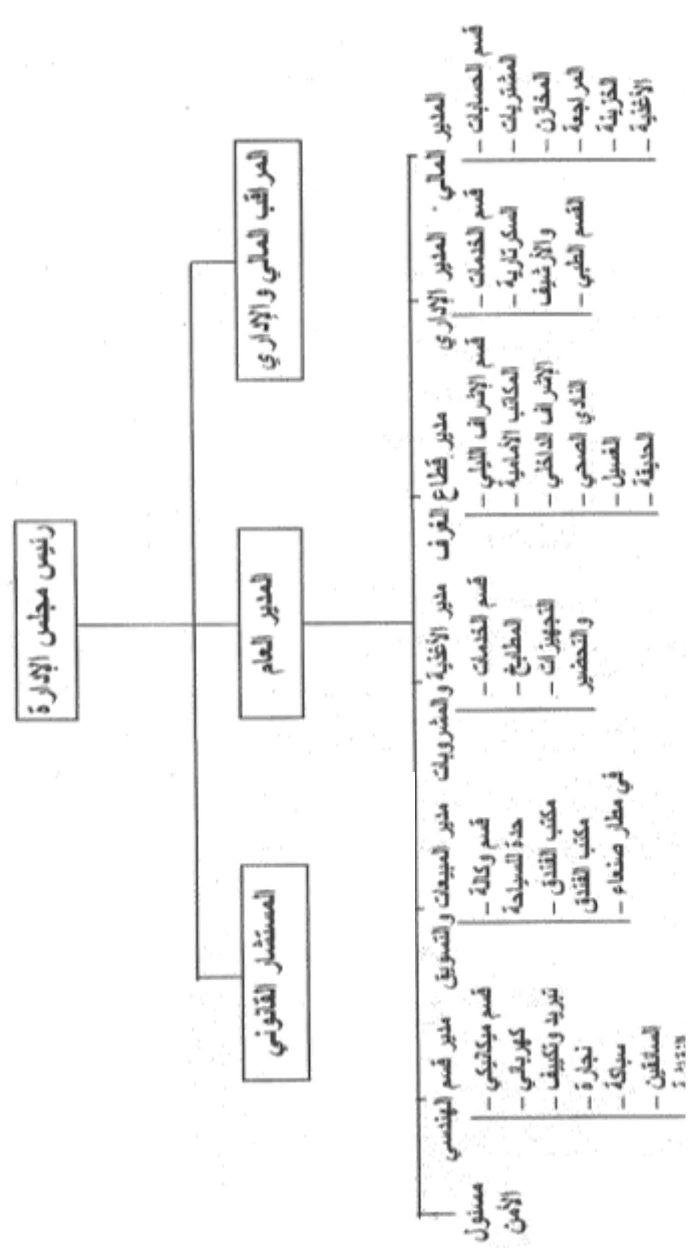
يكون تنظيم هذا النوع من الفنادق متواضعاً تبعاً لطبيعة الخدمات التي يقدمها، وحجم المبنى، ويتكون هذا الفندق من أجنحة، وغرف مزدوجة وفردية، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (3-5) الهيكل التنظيمي، لفندق أقل من ثلاثة نجوم

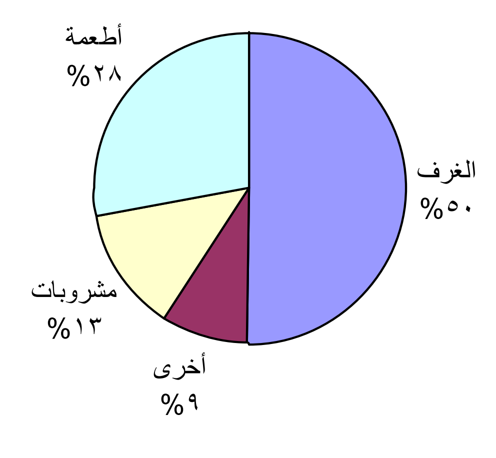
3- الهيكل التنظيمي لفندق أربعة نجوم:

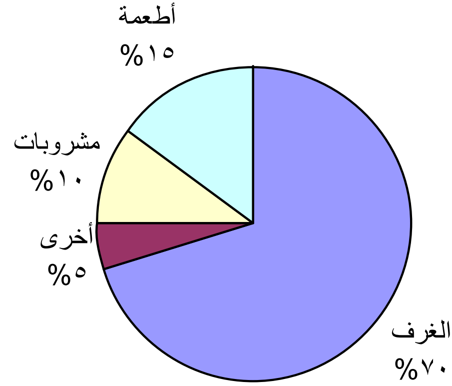
يكون الهيكل التنظيمي لهذا النوع من الفنادق أكبر وأكثر تعقيداً والشكل التالي يوضح ذلك.



الهيكل التنظيمي لفندق ثلاثة نجوم يكون أكبر حجماً وتعقيداً نظراً، لعدد الغرف المتوفرة في الفندق (138 غرفة) فيها ثمانية أجنحة، ويقدم الفندق خدمات متعددة، (وبقوى عاملة قدرها 267 فرداً) منها: الإيواء،و المطاعم، وكوفي شوب،و الغسيل والكي،و بيت التجميل، ومكتب السفريات، والنادي الصحي، واستعداد لإقامة الحفلات بأشكالها المختلفة، وعقد المؤتمرات.

وتنبع أهمية هذه الأقسام من كونها تسهم بشكل أساس في إيرادات وأرباح الفندق، والأشكال التالية توضح ذلك.





شكل (3-7) أرباح الفندق

المصدر: توفيق 2008: 110

أسئلة التقويم الذاتي

?

قارن بين الهيكل التنظيمي لفندق ذي ثلاث نجوم، وآخر لفندق ذي أربع نجوم.

-التقسيمات الداخلية الشائعة للفنادق:

عزيزي الدارس، تزداد التقسيمات الداخلية للفندق بزيادة الخدمات المقدمة، وزيادة عدد الغرف بين الهيكل التنظيمي لفندق ثلاثة نجوم، إن عدد تقسيماته الداخلية تزيد على 29 قسماً، وعلى الرغم من أن عدد غرف هذا الفندق (138)فهو متواضع مقارنة بالفنادق الضخمة، فإن الخدمة الفندقية تعتبر محصلة نهائية لنشاط الإدارات والأقسام المختلفة في الفندق، وأن أي خلل في أي قسم يؤثر على جودة الخدمة وبالتالي رضا الزبون، وتكاد الأقسام الداخلية للفندق تكتسب الأهمية نفسها، إلا أن هناك أقساماً تسهم في أرباح الفندق أكثر من غيرها. وكثرة التقسيمات الداخلية للفندق تجعل من الصعوبة بمكان تناولها، لذلك سوف يتم تناول التقسيمات الأكثر إسهاماً في أرباح الفندق والتي من أهمها قسم الأطعمة والمشروبات.

أسئلة التقويم الذاتي

?

تحدث عن التقسيمات الداخلية الشائعة للفنادق وإمكانيات وخصائص كل قسم.

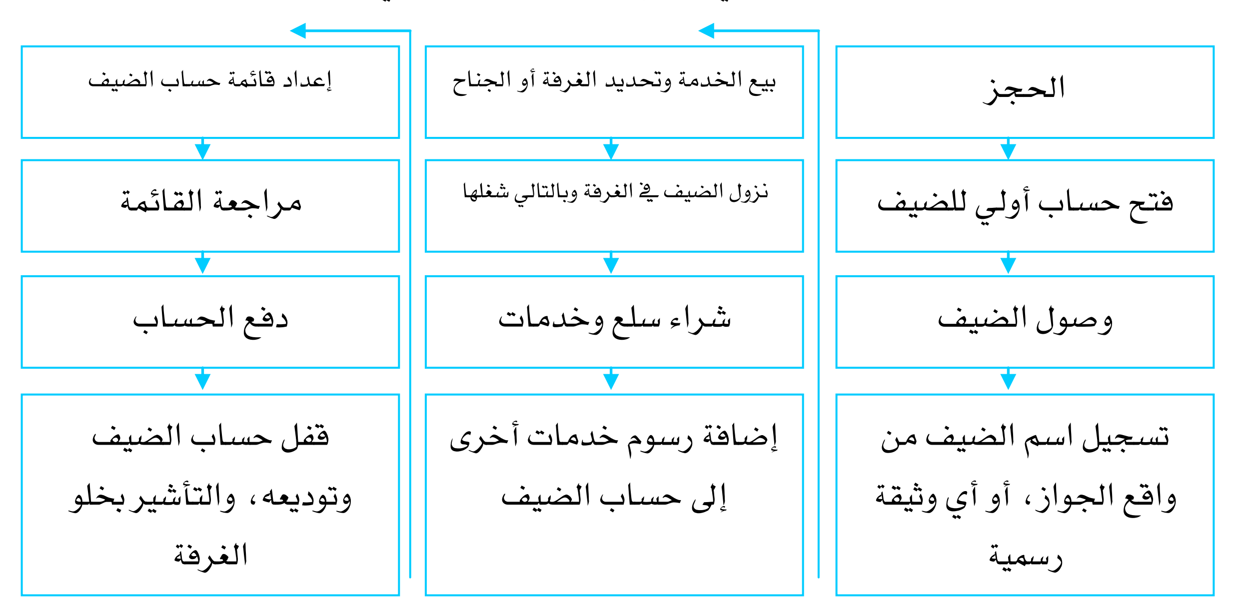
1- قسم الغرف Room Division:

يتكون هذا القسم من: المكتب الأمامي Front Office والتدبير الفندقي Housekeeping، و المكوى Laundry. وفيما يلي صورة مختصرة عن هذه التكوينات:

أ. المكتب الأمامي (قسم الاستقبال) Front Office:

يعتبر المكتب الأمامي واجهة الفندق الرئيسة، وهو الذي يشجع الضيف على النزول في الفندق أولا. ويعتبر المكتب الأمامي أول وآخر نقطة اتصال للنزيل بالفندق، لذلك نجد معظم

الفنادق تنفق أموالاً طائلة على ديكورات وأثاث مكتب الاستقبال، وتُعيِّن موظفين ماهرين في التعامل مع الضيوف بالابتسامة والبشاشة، يجيدون كحد أدنى اللغة الإنجليزية. وموظفو المكتب الأمامي يكنَّ غالباً من الفتيات. ويتضمن المكتب الأمامي فروعا كثيرة منها: الاستقبال، والاستعلامات، ومحلات بيع السلع الخاصة، مكاتب البنوك والبريد وحجز السفر، وتأجير السيارات. والشكل التالي يوضح دور المكتب الأمامي في الفندق:



شكل (3-8) مراحل تقديم الخدمة الفندقية للضيف من الحجز حتى المغادرة

المصدر: توفيق 2008: 83

أسئلة التقويم الذاتي

؟

قم بتتبع مراحل تقديم الخدمة الفندقية للضيف من الحجز حتى المغادرة.

ويكتسب المكتب الأمامي للفندق أهمية كبيرة كونه حلقة الوصل بين الضيف وبقية الأقسام، وأي طلب للضيف (شراء خدمة أو سلعة) يتم من خلال هذا المكتب، كذلك يعتبر

مصدر معلومات سواء كانت خارجية أو داخلية للضيف، ورضا الزبون عن الفندق يتمثل في رضاه عن المكتب الأمامي وتعامله معه.

ب. التدبير الفندقي Housekeeping:

يرتبط هذا القسم بشكل مباشر مع منتوج الفندق الرئيس المتمثل بالغرف، وأي تقصير في نشاط هذا القسم ينعكس مباشرة على خدمات الفندق، سواء كان ذلك في الغرف أو في قاعات الفندق ومطاعمه. ويتميز هذا القسم عن الأقسام الأخرى باستمرارية خدمته للغرف على مدار 24 ساعة. وأهم أعمال هذا القسم تتمثل في: توفير كافة احتياجات الغرف،و توفير أي طلبات إضافية للنزلاء، والقيام بعمليات النظافة (غرف، مكاتب، صالات)،و المشاركة في عمليات اتخاذ قرار التأثيث.

ج. المكوى Laundry:

يعتبر هذا القسم من الأقسام المهمة التابعة لإدارة الغرف، ويحقق هذا القسم إيرادا للفندق سواء من خلال تقديم خدمة الغسيل لنزلاء الفندق، أو الزبائن الخارجيين، كما هو الحال في فندق شيراتون صنعاء أو تاج سبأ. ويكون هذا القسم أكثر أهمية في فنادق الدرجة الأولى. أما الفنادق غير المصنفة والشعبية فإنها لا تقدم هذه الخدمة. وأنشطة هذا القسم تشمل تنظيف وكيّ شراشف الفندق، وتنظيف الملابس الخاصة بالعاملين، وتقديم خدمة التنظيف والكيّ لمن يطلبها سواء كان من النزلاء أو المواطنين.

2- قسم الأطعمة والمشروبات Food and Beverage Department:

يعتبر هذا القسم عامل جذب أساس لنزلاء الفندق، وهو مكمل لخدمة الإيواء، ويتكون هذا القسم من الشعب التالية:

أ. شعبة إنتاج الطعام:

يعتبر شراء الطعام وتحضيره وخزنه النشاط الأساس لهذه الشعبة. ويعتبر المطبخ في هذه الشعبة هو القلب النابض لقسم الأطعمة، و يتم فيه تحويل المواد الأولية إلى مخرجات. وتتباين خطوط إنتاج الأطعمة في المطبخ بتباين حجم الفندق والبيئة التي يعمل فيها، ونوعية طالبي الطعام، وخلفياتهم الثقافية. فخطوط الإنتاج الشائعة تشمل: حفظ المأكولات، والخضروات، والحلويات والمعجنات والمثلجات، والمشويات، و القصابة (الجزارة)،و النظافة والتعقيم وغسل وحفظ الأواني.

ب. المطاعم:

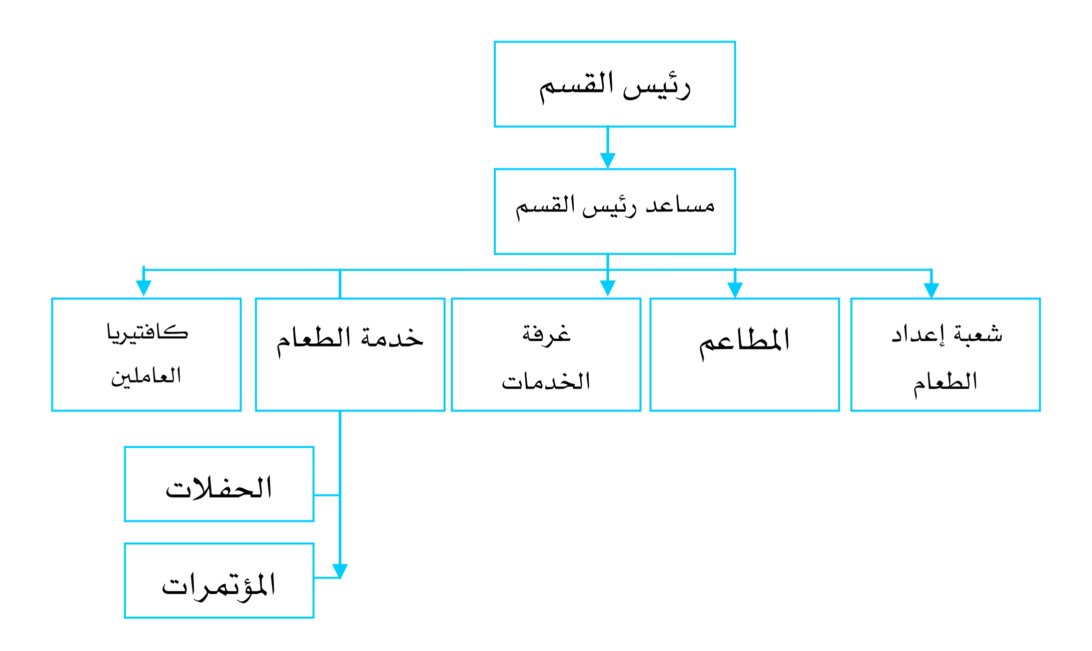
يتم فيها تقديم خدمة الطعام والشراب، وتهتم الفنادق عادة بالتصميم الهندسي والديكور للمطاعم، إضافة إلى توفير الجو الملائم للزبائن، وقد تتعدد المطاعم بحسب حجم الفندق.

ج. خدمة الغرف:

يعمل هذا الخط على مدار 24 ساعة، ويقوم بتقديم خدمة الطعام والشراب إلى الغرف، وعادة ما تتم الطلبات من خلال الهاتف.

د. شعبة تقديم خدمة الطعام:

النشاط الأساس لهذه الشعبة هو: خدمة قاعات الفندق التي تؤجر للحفلات والمناسبات والمؤتمرات، ويعتمد نشاطها على إعداد القاعات في الفندق. وتحقق هذه الشعبة أرباحا كبيرة للفندق، وأحيانا يتم شغل غرف الفندق نتيجة لنشاط هذه الشعبة وتسويقها للقاعات والخدمات التي تقدمها للجمهور، إذ يضطر المشاركون في الندوات والمؤتمرات للنزول في الفندق. والشكل (3-9) يوضح الهيكل التنظيمي لقسم الأطعمة والمشروبات:



شكل (3-9) الهيكل التنظيمي لقسم الأطعمة والمشروبات- المصدر: توفيق 2008: 147

جدول (3-5) عمل قسم الأطعمة والمشروبات في المنظمات الفندقية

اسم الوظيفة: خدمة الطعام في مطعم (س)

أهم الأعمال الواجب أداؤها: الترحيب بالضيوف، وأخذ طلباتهم، وخدمة الطعام في المطعم،و تقديم الفواتير.

المدير: مدير المطعم مدير الأطعمة والمشروبات، ومساعد مدير الأطعمة والمشروبات رئيس عمال الخدمة.

المسؤوليات:

- العمل اليومي يتضمن تنظيف وترتيب الطاولات.
- أخذ طلبات الضيف واستعمال تقنيات البيع.
- توصيل طلبات الضيوف بسرعة إلى الطاهي.
- خدمة الطعام باستعمال أفضل الطرق.
- تنظيف الطاولات بعد انتهاء الضيوف من طعامهم.
- تقديم الفاتورة إلى الضيف، وأخذ مبلغ الفاتورة من الضيف، وإرجاع بقية المبلغ له.

معايير التنفيذ:

- القابلية على خدمة 5 طاولات في وقت واحد.
- اتباع تعليمات الإدارة في خدمة الضيوف في كل الأوقات مثل: الترحيب بالضيف،و الابتسامة،و التصرف الصحيح تجاه المشاكل،و استعمال نبرة الصوت الجيدة، واستعمال الكلمات المناسبة.
- التعاون مع المدير ومع العاملين معه في المطعم والعمل ضمن روح الجماعة.
- الوصول إلى العمل في الوقت المحدد، وعدم مغادرة المطعم إلا عندما يأذن له من قبل المسؤول.
- القابلية على العمل في مختلف الورديات، أو في عطل نهاية الأسبوع، أو في العطل والمناسبات الرسمية وغير الرسمية.
- اتباع المعايير الخاصة التي تحددها له إدارة المطعم مثل: ارتداء الزي الموحد،و يجب أن تكون ملابسه نظيفة وأنيقة، وقص وتنظيف الأظافر، وحلق اللحية يومياً ،وبالنسبة للسيدات عدم وضع مواد الزينة الكثيرة، وعدم وضع عطور قوية الرائحة، وعدم التدخين أمام الضيف.
- تنفيذ كافة الأوامر والتعليمات من إدارة المطعم.

المصدر: توفيق 2008: 272

6- وكالة السفر والسياحة:

عزيزي الدارس، نجاح أي فندق مرتبط بخدمات تكميلية (جدول 3-1) أخرى أهمها:

أولاً: خدمات النقل:

تعتبر خدمات النقل السلكي واللاسلكي في غاية الأهمية، وبدونهما لا يمكن أن تقوم سياحة بمعناها التجاري. فما الفائدة من وجود فندق من الدرجة الأولى في مدينة المحويت أو في أعلى قمة جبل النبي شعيب في محافظة صنعاء، إذا لم يكن هناك طريق مسفلت يوصل إليه وتلفون يتواصل السائح من خلاله بالعالم، وتلفزيون مربوط بالقنوات الفضائية من خلاله يستطيع السائح التواصل مع ما يحدث في العالم. ويمكن القول: "إنه من الصعوبة بمكان تطور السياحة في اليمن بدون تطور خدمات النقل Transportation بشكل يوازي التطور الفندقي إن لم يكن أفضل".

ويعتبر التنسيق فيما بين وزارات الثقافة والسياحة، والإنشاءات، والمواصلات في غاية الأهمية لتوفير البنية الأساسية للسياحة، وبالتالي تشجيع الاستثمار السياحي بأنواعه. وتعتبر صناعتا النقل والفنادق نشاطين متكاملين إضافة إلى الأنشطة المساعدة الأخرى المتمثلة في: البنوك، ووسائل النقل المختلفة، ووكالات السفر والسياحة، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (3-10) العلاقة بين صناعتي النقل والفنادق

المصدر: الطائي، 1992: 232

أسئلة التقويم الذاتي

؟

نجاح أي فندق مرتبط بخدمات تكميلية أخرى أذكر أهم تلك الخدمات اللازمة لنجاح الفندق.

ثانياً: وكالة السياحة Travel Agencies:

عزيزي الدارس، توجد في اليمن العشرات من وكالات السفر والسياحة ، ينحصر نشاطها غالباً في بيع تذاكر السفر. ويمارس القليل منها النشاط السياحي المتمثل في تنظيم البرامج والرحلات السياحية الدولية.

6-1-مفهوم الوكالة السياحية:

الوكالة السياحية عبارة عن منظمة وسيطة تقوم ببيع تذاكر السفر لشتى أنواع المواصلات (طيران، بواخر، حافلات)، وكذلك القيام بعمليات الحجز للسواح في الفنادق، وتنظيم برامج زيارات الأماكن السياحية، وتقديم المعلومات والاستشارات للسواح. وتقوم الوكالة السياحية ببيع منتج غيرها مقابل عمولة تحصل عليها من المنتج، وعادة لا يتحمل المسافر أو السائح أكثر من الثمن المحدد للخدمة (قد يدفع السائح مبالغ إضافية في حالة الحجوزات العاجلة مما يتطلب إجراء مكالمات هاتفية أو إرسال برقيات). (ماهر، وأبو قحف، 1988).

الوظائف التي تقوم بها وكالة السياحة (الطائي، 1992: 2-233):

تقوم الوكالات السياحية بوظائف عديدة تنصب كلها في خدمة السائح أهمها الآتي:

- بيع أنواع تذاكر السفر بالتنسيق مع شركات الخطوط الجوية، والبحرية، والبرية، وكذلك القيام بالحجز للسواح في الأوقات التي يرغبون السفر فيها. وتعتبر هذه الوظيفة تقليدية وتقوم بها معظم الوكالات السياحية اليمنية.
- حجز أماكن الإيواء (الغرف) للسواح في الفنادق، والمنتجعات السياحية، للفترة الزمنية التي يطلبها السائح.

- تزويد السائح بالمعلومات الضرورية، التي يحتاجها عن البلد أو البلدان التي يرغب في زيارتها بدون مقابل (عادة ما تكون على شكل كتيبات أنيقة)، تشمل هذه المعلومات:
  أ. أجور النقل والطعام والشراب والإقامة.
  ب. معلومات عن القوانين والأنظمة السائدة مثل التأشيرة، و تبديل العملة، والجمارك، ومعلومات صحية، والمهرجانات والاحتفالات الوطنية.
  ج. معلومات تتعلق بالطقس وأوقات الاصطياف.
- بيع البرامج السياحية المعدة من قبل منظمي الرحلات Tour- Operators إلى السواح، وفق عمولة معينة يتم الاتفاق عليها بين الوكالة، ومنظمي الرحلات.
- تنظيم الرحلات الخاصة Fait – For إلى الأماكن السياحية وقد تأخذ شكلاً منفرداً Tourists individual، أوشكل مجاميع Groups، وبأسعار تشمل جميع مصاريف الرحلة: (الإقامة + الطعام + النقل + وسائل التسلية والترفيه المحددة).
- استكمال إجراءات الحصول على تأشيرة الدخول للبلد المقصود زيارته.
- القيام بخدمات الاستقبال (في المطار أو محطة القطار) حسب طلب السائح أو منظمي الرحلات، وكذلك توفير سيارات أو حافلات خاصة لنقلهم إلى الفنادق، وزيارة الأماكن السياحية، وكذلك إيصالهم إلى أماكن مغادرتهم.
- حجز وبيع التذاكر الخاصة بالمهرجانات الوطنية والدولية.

وتتباين الوكالات السياحية في قيامها بالخدمات السابقة، إلا أن الوظيفتين الأولى والثانية تقوم بهما أغلب الوكالات اليمنية.

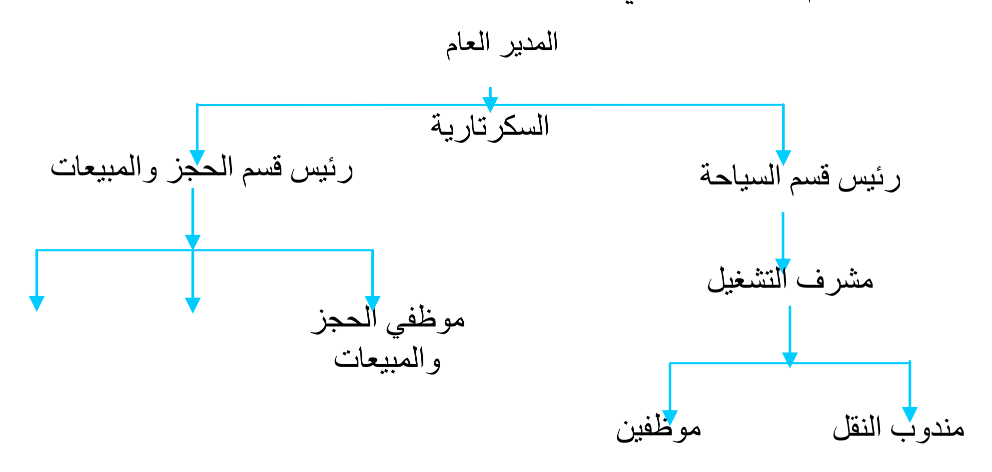
أسئلة التقويم الذاتي

?

عدد الوظائف التي تقوم بها الوكالات السياحية لخدمة السائح.

6-2- الهيكل التنظيمي للوكالة السياحية (ماهر، أبو قحف، 1988):

عزيزي الدارس، يأخذ الهيكل التنظيمي أشكالاً عديدة بحسب حجم وطبيعة نشاط الوكالة، إذ إن بعض الوكالات تعمل بفرد واحد، وأخرى بأكثر، ويأخذ الهيكل التنظيمي للوكالات كبيرة الحجم الشكل التالي:



شكل (3-11) هيكل تنظيمي لوكالة سياحية كبيرة الحجم

-مهام المدير العام:

عزيزي الدارس، يعتبر المدير العام المسئول الأول عن كافة أنشطة الوكالة، ومن المهام التي يمارسها:

- الإشراف المباشر على قسم السياحة، والسكرتارية والحجز والمبيعات.
- وضع أهداف إيرادية سنوية للوكالة.
- وضع ميزانية تشغيلية للوكالة تتضمن: المرتبات، والمصروفات النثرية.
- وضع ميزانية للدعاية تتضمن: تكاليف الكتيبات والمطبوعات، وأجور الإعلانات في وسائل الإعلام المرئية والمقرؤة والمسموعة.
- يعتبر المدير العام همزة الوصل بين الوكالة وبيئتها الخارجية، من خلال علاقته (بصفته الرسمية والشخصية) مع المنظمات الحكومية ذات العلاقة بالنشاط السياحي، ومديرين الخطوط (الجوية، البرية، والبحرية).

-رئيس قسم الحجز والمبيعات:

عزيـزي الـدارس، يشـرف ويـدرب مـوظفي الحجـز والمبيعـات، ويضـع جـداول العمـل للموظفين، وكذلك القيام بمهام منها:

- إعداد تقارير الدخل اليومي.
- الاحتفاظ بسجل برنامج عمل الموظفين.
- تصميم سجلات لتذاكر شركات الطيران والإيصالات الخاصة بها.
- التأكد من أن التذاكر والإيرادات موضوعة في مكان أمين.
- إعداد التقارير اللازمة للإدارة العليا والحسابات.

-موظفو حجز التذاكر:

عزيزي الدارس، يعتبر موظف الحجز أول من يتصل بالجمهور لهذا فمن المهم أن تتوافر فيه الخصائص التالية:

- خصائص شخصية تتمثل في الإلمام: بإحدى اللغات الأجنبية، وبجغرافية العالم، ومدن الطيران وقوانين المطارات.

مهارات فنية تتمثل في القدرة على:

- عمل حجوزات مع شركات النقل الجوي، والبحري والبري،و كذلك الحجز في الفنادق.
- يقرأ ويفهم المرشد العالمي وجداول ومواعيد شركات الطيران.
- تجهيز التذاكر وإيصالات الزبائن.
- إعطاء الأسعار وحسابها.

-رئيس قسم السياحة:

عزيزي الدارس، يتحمل رئيس قسم السياحة مهاماً كثيرة أهمها:

- البحث عن الأسواق والمجاميع السياحية، أي بلدان السياح قاصدين اليمن.
- وضع برامج سياحية على مستوى الوكالات السياحية المنافسة في اليمن أو أفضل.
- التفاوض مع الفنادق وشركات النقل بأنواعها: (الطيران، النقل البحري، البري) بهدف الحصول على أقل أسعار ممكنة لزبائن الوكالة.
- تمثيل الوكالة في العروض السياحية.

- القيام برحلات دورية لأوطان السياح (الأسواق السياحية) مثل: ألمانيا، وفرنسا، وهولندا، وإيطاليا... إلخ.

-مشرف التشغيل:

عزيزي الدارس، يتحمل مسئولية كل التفاصيل والترتيبات اللازمة لانسياب الرحلات بشكل فعال، وكذلك القيام بمهام عديدة أهمها:

- وضع البرامج والترتيبات التي يطلبها الزبائن أفراداً أو مجموعة.
- اقتراح الأسعار والخدمات المطلوبة، والسعر الصافي، مع إضافة هامش ربح، ورفع تقرير بذلك إلى رئيس القسم والحسابات.
- إبلاغ الزبائن بالسعر الكلي.
- تخصيص ملف لكل طلب (زبون).
- إعداد ومراجعة برنامج عمل مندوب النقل اليومي والأسبوعي.
- تنظيم الرحلات داخل اليمن إلى مأرب، وعدن، و شبام، و الخوخة، وسقطرى.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

قم بإعداد مخطط تفصيلي يوضح الهيكل التنظيمي للوظائف السياحية، مبيناً الوظائف المختلفة التي يقوم بها كل عنصر من عناصر الهيكل التنظيمي للوكالة السياحية.

-مندوب النقل:

عزيزي الدارس، يقوم مندوب النقل بمهام كثيرة منها:

- مقابلة ومساعدة الضيوف مغادرةً ووصولاً، سواء كانوا أفرادا أو مجموعة في المطارات: (صنعاء، عدن، تعز، الحديدة)،و الموانئ (الحديدة، عدن، المكلا،...).
- يجب أن يكون لديه رخصة قيادة، وقادراً على التحدث بلغة أجنبية.

7- الخلاصة:

عزيزي الدارس،

تناولنا في هذه الوحدة إدارة الفنادق حيث تم التعرف على أهمية ومكونات السياحة، وأنواع المنشآت السياحية، والخدمات المطلوبة لنجاحها، حيث تدرك الدول أهمية الدور الذي تلعبه السياحة في قضايا التنمية؛ مما دفعها إلى تشجيع الاستثمارات في هذا القطاع، وتقديم التسهيلات الكثيرة التي من شأنها أن تعمل على تدفق رؤوس الأموال، ونقل تقنيات حديثة سواءاً كانت إدارية، أو على شكل تجهيزات. وتعرضت هذه الوحدة إلى طبيعة العمل الفندقي، وعوامل نجاحه، وخصائص الخدمة الفندقية، أيضاً تطرقت للحديث عن الأعراف الفندقية المختلفة.

وتم استعراض الهيكل التنظيمي للفنادق، والعوامل المختلفة فيه، سواءا فيما يتعلق بطبيعة العمل الفندقي، أو موقع وحجم الفندق، أو رأس مال المستثمر. وشملت هذه الوحدة التعرف على معايير قياس جودة الخدمات الفندقية.

وأخيراً تم التعرف على وكالات السفر والسياحة؛ كونها خدمات تكميلية، سواءاً فيما يتعلق بخدمات النقل، أو وكالة السياحة، أو الهيكل التنظيمي للوكالة السياحية.

8- لمحة مسبقة عن الوحدة الرابعة:

عزيزي الدارس، سنتناول في الوحدة الدراسية الرابعة والتي هي بعنوان " إدارة المستشفيات". تتناول هذه الوحدة مفهوم وطبيعة عمل المستشفيات وأنواعها، ووظائفها المختلفة بالإضافة إلى بيئة عمل المستشفيات، والأخلاقيات الواجب توافرها في المنظمات الصحية، وكذلك الهيكل التنظيمي للمستشفيات والعوامل المؤثرة فيه.

9-قائمة المصطلحات:

- المعوقات والموارد السياحية: تتمثل في: المواقع الأثرية، والمناخ، والمواقع الطبيعية من: سواحل، ومدن أثرية، ومتاحف، وحصون وقلاع وغيره.
- التجهيزات السياحية: تتمثل في: الفنادق، والوكالات، والمكاتب السياحية.
- المخيمات السياحية: تتكون من خيم صغيرة متاحة للسائح للإقامة القصيرة فيها ويمارس الضيف فيها حياته بدون الامتثال لعادات أو أعراف محددة ويتولى خدمة ذاته بنفسه.
- الموتيلات (Motels): نوع من الفنادق تنتشر في أطراف المدن، وعلى الطرقات الرئيسية التي تربط بين المدن الرئيسية، أو بين القطر والأقطار المجاورة، وتخدم بشكل أساس راكبي السيارات.
- السلاسل الفندقية: يتكون هذا النوع باندماج أكثر من شركة فندقية في شركة واحدة.
- المكتب الأمامي: يعد واجهة الفندق الرئيسة وهو الذي يشجع، ويعد أول واخر نقطة اتصال للنزيل بالفندق.
- المدخل الموقفي: يتناول رضا وارتياح الزبون عن الخدمات التي يتلقاها، و يتباين من فرد لآخر تبعاً لإدراكه.
- مدخل نظرية الفجوة: عبارة عن الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، ويعنى ذلك ضرورة مسايرة توقعات الزبائن والارتقاء بالخدمات، وتطويرها بشكل مستمر.

10- إجابات التدريبات:

التدريب (1):

أولت الجمهورية اليمنية قطاع السياحة، أهمية كبيرة تمثل ذلك في برامج الحكومات المتعاقبة، ومنها:

أ. تشجيع السياحة الداخلية.

ب. تطوير ودعم الأجهزة الرسمية العاملة في قطاع السياحة.

ج. تهيئة وإعداد مناطق الجذب السياحي، والتوسع في نشاطات الترويج السياحي.

د. استكمال وتطوير المعاهد السياحية والفندقية بغرض إعداد وتأهيل الموارد البشرية العاملة.

ه. تشجيع القطاع الخاص للاستثمار في القطاع السياحي بشكل عام والفندقي بشكل خاص، ويتوقع أن يبلغ الاستثمار في هذا المجال أكثر من 14 مليار ريال خلال الفترة القادمة.

و. ولقد توج هذا الاهتمام بإنشاء مجلس أعلى للسياحة كان من مهامه إقرار الاستراتيجيات السياحية في 1997/1/20م، مما نتج عنه اعتراف منظمة السياحة العالمية في 1997/3/12، بأن اليمن دولة سياحية تستحق الدعم والاهتمام من المنظمات السياحية الدولية.

التدريب (2):

معايير تقييم أداء العاملين في الفنادق:

1- الترحيب بالضيوف.

2- مدى الاستجابة لطلبات وحاجات الضيوف.

3- العمل على بيع الخدمات وترويجها.

4- التعاون مع زملاء العمل.

5- تقديم أفضل الخدمات.

6- حسن التصرف والتعامل والتكيف وإرضاء الضيف.

7- حب العمل، والاعتقاد دائماً بأن الضيف على حق.

التدريب (3):

هناك مدخلان شائعان في تحديد وقياس جودة الخدمات السياحية هما:

1- المدخل الموقفي:

يتناول هذه المدخل رضا وارتياح الزبون عن الخدمات التي يتلقاها، والذي يتباين من فرد لآخر تبعاً لإدراكه و يعتبر محصلة لمعارفه ووجدانه وتجاربه المتراكمة، وكذلك حاجاته ورغباته.

2- مدخل لقرابة الفجوة:

عبارة عن الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة وهذا يعني ضرورة مسايرة توقعات الزبائن والارتقاء بالخدمات وتطويرها وبشكل مستمر.

11- التعيينات:

أولاً: الأسئلة الموضوعية:

أ-ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة الخطأ مع التعليل للعبارات الخطأ:

1) أسعار الخدمة المقدمة للسائح من عوامل نجاح الفندق .
2) يصنف الفندق بناءً على مواصفات أساسية ذات علاقة بالغرف.
3) من المكونات الأساسية لصناعة السياحة المواقع التاريخية.
4) تعتمد فنادق الدرجة الأولى في اليمن على العمالة الأجنبية بسبب تحفظ الكثير من الكفاءات اليمنية على العمل فيها.
5) تتميز اليمن عن غيرها بمكونات سياحية بسبب التنوع المناخي.
6) تؤكد الدراسات بأن السائح أكثر انفاقاً على خدمات النقل بأنواعه.
7) يجب أن تتوفر في موظف الفندق خصائص أهمها طول القامة واللغة.
8) من حق الفندق إنهاء العقد مع الضيف في حالة عدم دفع الحساب.
9) نجومية الفندق تعتمد على أنواع الخدمات التي يقدمها الفندق.
10) من واجبات الفندق المحافظة على سلامة وأمتعة النزيل.

ب-حدد الإجابات الصحيحة من بين البدائل التالية:

1) من المكونات الأساسية لصناعة السياحة:

أ-المناخ

ب-المواقع الأثرية

ج-الثقافة السياحية

د-جميع ما سبق

2) أكثر إنفاق السائح على خدمات:

أ-الإيواء

ب-النقل بأنواعه

ج-الأطعمة

د-المشتريات

3) تعتمد فنادق الدرجة الأولى في اليمن على العمالة الأجنبية بسبب:

أ-إجادتها اللغة الانجليزية

ب-رخصها

ج-تحفظ الكثير من الكفاءات اليمنية على العمل فيها.

د- جميع ما سبق.

4) كانت السمسرة بمثابة:

أ-فندق

ب-معلم حضاري

ج-لوكنده

د-لاشيء مما سبق

5) من أهم الخصائص الواجب توفرها في موظف الفندق:

أ-المظهر الملائم

ب-الثقافة

ج-حب الآخرين

د-جميع ما سبق

6) تصنف الفنادق على أساس:

أ-عدد العاملين

ب-عدد الغرف

ج-نصيب كل سرير من مساحة الفندق

د-جميع ما سبق

7) ينطبق معيار التعامل على أساس شخصي، وبشكل كبير على الخدمات:

أ-الصحية

ب-المصرفية

ج-الفندقية

د-جميع ما سبق

8) تتميز اليمن عن غيرها بمكونات سياحية ما عدا:

أ-الوعي السياحي

ب-المواقع الأثرية

ج-تنوع المناخ

د-لاشيء مما سبق

9) من المكونات الأساسية لصناعة السياحة:

أ-المناخ

ب-المواقع الأثرية

ج-الجزر والسواحل الجميلة

د-جميع ما سبق

10) تتمتع اليمن بمكونات سياحية أساسية منها :

أ-البنية التحتية

ب-الثقافة السياحية

ج-المزيج الترويجي

د- لا شيء مما سبق

11) نجومية الفندق تعتمد على:

أ-نوع الخدمات

ب-مواصفات أساسية

ج-مواصفات غير أساسية

د- جميع ما سبق.

12) تعتبر فاعلية وكفاءة المزيج الترويجي السياحي من الأشياء التي تتميز بها :

أ-مصر

ب-اليمن

ج-الأردن

د- جميع ما سبق

13) من واجبات الفندق المحافظة على:

أ-سلامة النزيل

ب-أمتعة النزيل

ج-توضيح نسبة الضرائب

د- جميع ما سبق

14) من عوامل نجاح الفندق:

أ-الموقع

ب-السعر

ج-الديكور

د- جميع ما سبق

ثانياً: الأسئلة المقالية:

1) تحدث عن خصائص موظف الفندق.
2) اشرح الخدمات الأساسية المطلوبة لإشباع رغبات السائح.
3) اذكر مع التفصيل عوامل نجاح الفندق.
4) وضح المكونات الأساسية لصناعة السياحة، مع ذكر حقوق وواجبات الفندق.
5) بصفتك متخصصاً في الإدارة والتسويق صمم مزيجاً تسويقياً للخدمة

12- قائمة المراجع:

1) الجهاز المركزي للإحصاء (كتاب الإحصاء السنوي 2008)، الجمهورية اليمنية، يوليو 2009.

2) أبو رمان أسعد حماد (2001)، "إدارة الضيافة"، دار ومكتبة الحامد للنشر – الأردن – عمان.

3) عبوي زيد ميني (2008)، "إدارة المنشآت السياحية والفندقية،" ، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن- عمان.

4) توفيق ماهر عبدالعزيز (2008)، "علم إدارة الفنادق"، دار زهران للنشر والتوزيع – الأردن – عمان.

5) Walker John, (2007), "Hospitality Management" Pearson Prentice Hall.

6) الطائي حميد عبدالنبي (1992)، "صناعة الضيافة"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – الجامعة المستنصرية – العراق – بغداد.

7) ماهر أحمد، أبو قحف عبدالسلام (1989)، "تنظيم وإدارة المنشآت السياحية، والفندقية"، المكتب العربي الحديث – مصر العربية – الإسكندرية.

8) السيد علي محمد، أمين (1998)، "إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية" دار وائل للطباعة والنشر – الأردن.

9) القطابري سليمان علي (2000)، "البنية الأساسية ودورها في التنمية السياحية"، ورقة مقدمة إلى ندوة السياحة التي أقامها المجلس الاستشاري بالتعاون مع الهيئة العامة للسياحة في الفترة (19-23/ فبراير 2000).

10) عبدالله يوسف محمد (بدون تاريخ)، "أوراق في تاريخ اليمن وآثاره" بيروت – لبنان.

11) المصري أحمد محمد (1998)، "إدارة الفنادق" مؤسسة شباب الجامعة – الإسكندرية.

12) 35: 34: 30/7/2002، 111: No (باللغة العربية) News Week.

13) الحماقي يوسف محمد حافظ (1989)، "إدارة وفن المأكولات والمشروبات" مكتبة الأنجلو المصرية – القاهرة – مصر.

14) الأغبري حسين محمد عبدالله (1996)، "السياحة والثقافة والتنمية في الجمهورية اليمنية"، ندوة السياحة والثقافة والتنمية – اليمن – صنعاء.

4

الوحدة الرابعة

إدارة المستشفيات

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1 -1 - التمهيد:

عزيزي الدارس، تعتبر المنظمات الصحية من المنظمات المهمة في أي مجتمع نظراً لأهمية وطبيعة الخدمات التي تقدمها للمجتمع.

وتتباين جودة الخدمة الصحية من منظمة صحية لآخرى تبعاً لنوعية المنظمة (مستشفى عام، تخصصي، مستوصف، وحدة صحية)، وكذلك الإمكانيات المتاحة في المجتمع بشكل عام والمنظمة الصحية بشكل خاص.

يزداد الاهتمام بإدارة المستشفيات لأسباب عدة أهمها:

الرغبة الجامحة لدى الدول بأن تقدم الخدمات الصحية بكفاءة وفاعلية.

تجاوز المستشفيات خدماتها التقليدية المتمثلة في الرعاية الصحية إلى خدمات اجتماعية مستقبلية متمثلة في وظيفتي التعليم Teaching، والبحث Researching ولم تعد خدمات المستشفيات فقط معالجة المرض، بل امتدت إلى وقايتهم من الأمراض الوبائية Prevention، ومتابعة المرض خارج المستشفى Follow-up.

1-2 - أهداف الوحدة:



عزيزي الدارس، بعد دراستك لهذه الوحدة يجدر بك أن تكون قادراً على أن:

1) تعرف مفهوم وطبيعة عمل المستشفيات، باعتبارها منظمة صحية تقوم بأداء مختلف الوظائف العلاجية والوقائية والتدريبية والعلمية.
2) تقارن بين التصنيفات المختلفة والتقسيمات العديدة لأنواع المستشفيات.
3) توضيح الأخلاقيات الواجب توافرها في المنظمات الصحية، بالإضافة إلى أخلاقيات الطبيب والصيدلاني.
4) تشرح بيئة عمل المستشفى، كونها متأثرة وتؤثر بالبيئة التي تعمل فيها في إطار نظام مفتوح.
5) تناقش وظائف المستشفيات والأخلاقيات المصاحبة لأدائها في تقديم الخدمة العلاجية والوقائية والتدريبية والعلمية.
6) تناقش الهيكل التنظيمي للمستشفيات والعوامل المؤثرة فيه.

1 -3 - أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس، لكي تحقق هذه الوحدة الأهداف الأساسية المتوخاه فقد تم تقسيمها إلى خمسة أقسام وهي:

1) مفهوم وطبيعة عمل المستشفيات، وأنواعها، ووظائفها المختلفة.
2) الأخلاقيات الواجب توافرها في المنظمات الصحية.
3) بيئة عمل المستشفى.
4) وظائف المستشفيات والأخلاقيات المصاحبة لأدائها.
5) الهيكل التنظيمي للمستشفيات والعوامل المؤثرة فيه.

1 -4 - قراءات مساعدة:



إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة فيرجى منك عزيزي الدارس أن تستفيد منها قدر الإمكان؛ نظراً لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة:

1) مرساني حسان محمد (1990)-" إدارة المستشفيات" معهد الإدارة العامة- الرياض/السعودية.
2) غنيم أحمد محمد (2006)-" إدارة المستشفيات رؤية معاصرة"-المكتبة المصرية.
3) فارع وهيبة غالب، وكشيح علي وآخرون (2008)-"أثر أخلاقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري"-المعهد الوطني للعلوم الإدارية-مركز البحوث والاستشارات-صنعاء/اليمن.
4) نصيرات فريد توفيق (2008)-"إدارة المستشفيات"-إثراء للنشر والتوزيع - الأردن-عمان.
5) الميداني عبدالرحمن حسن (2008)-"الاخلاق الإسلامية"-الجزء الأول-دار القلم-دمشق/سوريا.

6) جاد الرب سيد محمد (2008)- "الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية" مطبعة العشري-القاهرة/ مصر.

7) Johnes Gareth (2010) "Organizational Theory Design and Changes Pearson Prenice Hall)

1 -5 -الوسائط التعليمية المساعدة:



عزيزي الدارس: لكي تحقق أهداف الوحدة يجب عليك أن تقوم بالآتي:

1) قراءة المادة العلمية الموجودة في هذه الوحدة، وحل تدريباتها، والتقويم الذاتي الخاص بها.

2) زيارة موقع التعلم عن بعد http//;dl.ust.edu بنظام LMS وموقع الجامعة www.ust.edu.

3) أقراص الحاسوب وأشرطة التسجيل المصاحبة للكتاب المقرر من الوسائط التي يمكن الاستفادة منها.

4) نماذج الامتحانات وإجاباتها النموذجية، المعدة من قبل عمادة التعليم المفتوح ووحدة الإشراف الأكاديمي.

2- مفهوم وأنواع ووظائف المستشفيات:

2-1-مفهوم المستشفى:

عزيزي الدارس، يشابه المستشفى الفندق في كونه مكان إيواء، ويختلفان في الهدف من الإقامة؛ إذ إن الإقامة في المستشفى بهدف الاستشفاء، بينما الهدف من الإقامة في الفندق الاستجمام والسياحة، أو المشاركة في نشاط علمي، أو سياسي أو اجتماعي، أو عقد صفقة تجارية أو التمهيد لها.

وقد عرفت منظمة الصحة العالمية المستشفى على أساس الوظائف التي يؤديها والتي تتلخص في (حرستاني، 1990: 35):

توفير المأوى والطعام للمريض لكي يتلقى الرعاية الطبية والتمريض.

مركز متخصص في تشخيص الحالات التي يعاني منها المرضى، والقيام بعلاجهم وتأهيلهم سواء كان ذلك في العيادات الخارجية أو في أقسام المستشفى الداخلية.

مكان لتوفر خدمات الرعاية الصحية الأولية.

مركز لتعليم وتدريب العاملين الصحيين.

مركز للقيام بالبحوث الطبية والوبائية والاجتماعية والتنظيمية.

بينما يرى جاد الرب (40: 2008) بأن المستشفى عبارة عن منظمة صحية تقوم بأداء مختلف الوظائف العلاجية والوقائية والتدريبية والعلمية، وأيضاً الوظائف المهنية والتأهيلية، بالإضافة إلى وظيفة البحث العلمي. ويتفق منضمو القانون رقم (60) لسنة 1999 الخاص بتنظيم عمل المنظمات الصحية في اليمن ولائحته التنفيذية لسنة 2004 مع المفاهيم السابقة.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

وضح مفهوم المستشفيات.

2-2-أنواع المستشفيات:

تصنف المستشفيات على أساس التقسيمات التالية:

2-2-1-الملكية:

أ. حكومية وتعود ملكيتها للحكومة، وتنقسم إلى نوعين: مستشفيات تقدم خدماتها لكل أفراد المجتمع دونما تمييز، ويركز فيها على الخدمات العلاجية أكثر من الخدمات الفندقية مثل مستشفى الكويت في صنعاء، ومستشفيات تقدم خدماتها لفئة محددة مثل المستشفيات العسكرية.

ب. مستشفيات خاصة: وتعود ملكيتها لأفراد أو مجموعة من الأفراد، أو شركات، وتنقسم هذه إلى مستشفيات يمنية (المستشفى الأهلي)، ويمنية عربية (مستوصف حدة)، ويمنية، أجنبية، (اليمني الألماني)، وعربية أجنبية (السعودي الألماني).

2-2-2-نوع الخدمة، وتأخذ الأشكال التالية:

أ- مستشفيات عامة: تقدم جمع أنواع الخدمات الطبية لتشخيص ومعالجة مختلف الحالات المرضية ما عدا الأمراض المعدية كالسل وغيرها.

ب- مستشفيات تخصصية: تشخص وتعالج جزءاً من الجسم مثل العضام، أو العيون.

2-2-3-مدة إقامة المريض، وتقسم إلى:

أ- مستشفيات ذات عناية قصيرة الأمد: يمكث المريض فترة زمنية أقل من شهر ومنها: مستشفيات الولادة، والأطفال.

ب- مستشفيات للإقامة طويلة المدى نسبياً، ويقيم المريض فيها فترة تتجاوز الشهر ومنها: مستشفيات الدرن، والصحة النفسية.

2-2-4-المستشفيات المصنفة على أساس السعة، وتنقسم إلى:

أ- المستشفيات المركزية (الثورة مثلاً) وسعتها أكثر من مائة سرير.

ب- مستشفيات مراكز المحافظات وتتراوح سعتها بين 60: 100سرير.

ج- المستوصفات وتتواجد في المدن الثانوية، ومراكز المديريات، والمناطق ذات الكثافة السكانية.

د- المراكز الصحية وهي أصغر من المستوصفات.

ه- الوحدات الصحية والتي تنتشر في أنحاء الجمهورية.

أسئلة التقويم الذاتي

?

بين أسس تصنيفات وتقسيمات المستشفيات وأنواعها المختلفة.

3-الأخلاقيات الواجب توفرها في المنظمات الصحية:

عزيزي الدارس، أصبح السلوك الأخلاقي على مستوى المنظمات والمجاميع والأفراد العاملين فيها والمتعاملين معها بشكل مباشر أو غير مباشر مطلباً ملحاً من قبل كل المستفيدين من المنظمة Organizational Stackholders بشكل عام، إلا أنه أكثر ضرورة للمنظمات الصحية، نظراً لأهمية وصلة النشاط الذي تمارسه بوجود وصحة الإنسان الذي يعتبر غاية ووسيلة كل المنظمات سواء بصفته عضواً عاملاً فيها أو مستهلكاً أو مستثمراً أوغير ذلك.

3-1-مفهوم الأخلاق:

عزيزي الدارس، الخلق صفة مستقرة في النفس (فطرية أو مكتسبة) ذات آثار (مدركة) في السلوك محمودة أو مذمومة. ويدعو الإسلام إلى محمود الأخلاق وينهي عن مذمومها، فإذا كانت الصفة الخلقية في الإنسان حميدة كانت آثارها حميدة، والعكس صحيح إذا كانت ذميمة كانت آثارها ذميمة (الميداني، 2008: 10) ويعتقد غالبية المهتمين والمتخصصين (Jones ،2007، Kreitner ، 2007 ، محمد علي، 2002) بأن الأخلاقيات عبارة عن الفرق بين الصحيح والخطأ، والمبادئ والمعتقدات ذات العلاقة بالأشياء الصحيحة والخاطئة، أو ما يتعلق بمعاني الخير Good والصحيح Right وما يجب أن يكون Ought to be وعكسه سلوك غير أخلاقي (المرهضي، 2010).

3-2-الأخلاقيات الواجب أن تسود المنظمات الصحية:

تتعدد وتتنوع السلوكيات الأخلاقية الواجب تعزيز الكائن منها، وإيجاد غير المتوفر منها:

أ- عدم ممارسة المجاملات والمحسوبية:

وتعني قيام الموظف بالإخلال بمبدأ المساواة في تقديم الخدمات الصحية للمنتفعين، مثل قيامه بتفضيل أحد المرضى على أساس التمييز بسبب القرابة أو المصلحة الشخصية، وذلك بمنحه حقا (إعطائة الأولوية دون مبرر) لا يستحقه هو وإنما يستحقه شخص آخر، مخالفاً بذلك النظام الواجب اتباعه، ومثال ذلك تعيين شخص في وظيفة أو منحه ترقية مخالفاً للنظام الذي يقر أحقيتها لشخص آخر.

ب- عدم القيام أو قبول الوساطة:

وتعني قيام الموظف مستغلاً سلطاته أو صلاحياته الوظيفية ونفوذه بإقناع الموظف المختص أو الضغط عليه لتمييز أحد الأشخاص (المرضى) في الحصول على حق قد يكون لغيره بحكم الحاجة، وهو ما تقرره الأنظمة المتبعة ومبدأ المساواة.

ج- عدم تعاطي الرشوة:

وتعني طلب أو قبول الموظف مقابلاً مادياً قد يتمثل بمبلغ مالي أو هدايا، أو قبوله وعداً بذلك بطريقة مخالفة للتشريعات القانونية، وذلك مقابل قيامه بخدمات تقع ضمن اختصاص ومهام وظيفته. وتتخذ الرشوة صوراً عدة، فقد تكون مقابلاً معنوياً يحقق للموظف مصلحة شخصية أيضاً، تتعدد أهدافها، غير أن أهم هذه الأهداف تتمثل: في تخفيض مستحقات المستشفى، و تقديم مريض على آخر، وإعطاء تقارير وشهادات غير صحيحة.

د- عدم التزوير:

ويصنف البعض التزويرمن قبيل الغش، والبعض الآخر من قبيل الكذب بتزييف الحقائق، وعملياً يتم من خلال تزييف أو تغيير حقيقة مستند رسمي أو عرفي للإيهام بغير الحقيقة، وهذا يعني قيام الموظف بطريقة أصلية أو بالمشاركة بتزوير محرر رسمي أو عرفي أو اعتماده، وهو يعرف أنه مزور، لاستكمال الإجراءات الإدارية الواقعة ضمن اختصاصه، والتزوير غالباً ما يتم في التقارير الطبية باختلاف أنواعها (فارع وهيبة وآخرون، 2008).

ه- عدم الغش:

يقصد بالغش المخادعة بإظهار شيء وإخفاء خلافه، ويأخذ الغش أدوات عديدة في المجال الصحي، منها: غش الأدوية والمحاليل، وأدوات التعقيم والسلع التسهيلية، ذات العلاقة بتشغيل المستشفى من مأكولات وأثاث وغيرها. ومن ألوان الغش ابتزاز المرضى وأقاربهم، واستغلال حاجاتهم وعواطفهم.

و- عدم الاستغلال:

يُعزى إلى استغلال حاجات وآلام المريض وأخذ أموال منهم أكثر مما هو معتاد. ويأخذ الاستغلال صوراً وأدوات عديدة في المجال الصحي، منذ أن يصل المريض قسم الطوارئ حتى دخوله غرفة العمليات (في حالة احتياج حالته لذلك) وحتى خروجه من المستشفى، يستطيع طالب الخدمة تقدير سعرها وبالتالي الشراء أو عدم الشراء في المنظمات الخدمية الأخرى، لكن طالب خدمة المستشفى (المريض) لا يستطيع ذلك لأن تقدير سعر الخدمة يتم من خلال إدارة المستشفى، وعادة ما

تكون الخيارات محدودة أمام المريض، خاصة في الحالات المرضية الحرجة أو المستعجلة، ومن هنا تأتي أهمية موضوعية تقدير تكاليف الخدمة وعدم استغلال حاجة المريض.



تدريب (1)

"عدم الاستغلال يعد من الأخلاقيات التي يجب أن تسود في المنظمات الصحية" بين أهمية ذلك.

ز- عدم السرقة:

السرقة أخذ ممتلكات وأفكار الغير والاستيلاء عليها بدون علمهم ورضاهم خلسة وباستخدام الحيل والمناورة والتضليل وبصورة غير شرعية، وإذا كانت سرقة الممتلكات جريمة وسلوكاً غير أخلاقي، فمما لا شك فيه بأن سرقة الأعضاء البشرية، التي شاعت في السنوات الأخيرة أكثر جرماً في حق الإنسانية. وتعاني المستشفيات من مظاهر سلوكية غير أخلاقية عديدة أبرزها ظاهرة السرقات التي تؤثر سلباً على توجه العاملين وسمعة وفاعلية أو كفاءة المستشفى.

عزيزي الدارس-تؤكد الدراسات بأن السرقات تحصل في أي مستوى إداري، وموقع وظيفي، ومن أي فرد بغض النظر عن عمره أو نوعه (ذكر أو أنثى)، وأن تكاليف سرقة المدراء تعادل سرقة غيرهم 16 مرة من غير المدراء، وأن 20٪ من سرقات المدراء تسبب ضياعاً لأموال المستشفى بحوالي 80٪، وأن 80٪ من سرقات غير المدراء يتسبب فيها صغار الموظفين و تسبب خسائر على المستشفى تقدر بحوالي 20٪ من مجموع الأموال المسروقة. وأن سرقات الذكور تعادل 4 مرات سرقات الإناث، والخسائر الناتجة عن سرقات العاملين كبار السن (60 سنة فأكثر) تفوق 28مرة تلك التي تسببها سرقات صغار السن (25 سنة فأقل). وتشمل المسروقات الأكثر شيوعاً أدوية ومستلزمات طبية (لسهولة بيعها)، ومواد غذائية أو مستلزمات منزلية (تعود للمرضى الراقدين)، ومبالغ نقدية (يقوم بها أمناء الصناديق وقاطعو التذاكر) (العنزي، 131، 114: 2009).

وتعزى أسباب السرقات في المستشفيات إلى: ضعف الإيمان، والظروف المادية الصعبة (شحة المرتبات والأجور)، وسوء اختيار العاملين، والثقة في غير محلها، وعدم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب، وضعف الأنظمة الرقابية، وأخيراً تفشي ظاهرة الفساد في المجتمع.

تدريب (2)



من الأخلاقيات التي يجب أن تسود في المنظمات عدم السرقة إلا أن هناك أسباباً قد تؤدي إلى السرقة في المستشفيات، في رأيك ما أهم الأسباب التي تؤدي إلى ذلك؟

3-3-أخلاقيات الطبيب والصيدلاني:

عزيزي الدارس، تستدعي المهن الطبية والصيدلانية الالتزام بأخلاقيات ذات علاقة بممارسة الأنشطة ذات العلاقة بمهنهم، والجدول التالي يوضح بعض تلك الأخلاقيات.

جدول (4-1) أخلاقيات الطبيب والصيدلاني الواجب الالتزام بها

الأخلاقيات (ما يحظر على الطبيب/ قانون 26 لسنة 2002 (المواد 20و 21 الفقرات من أ إلى و) الواجب على الطبيب الالتزام بها	أخلاقيات الصيدلاني (مادة 21 الفقرات من ز إلى ع) التي يجب الالتزام بها
1. معالجة أي مريض – ويمكن الاعتذار عن ذلك إذا لم تتوفر المستلزمات الضرورية أو كانت الحالة خارج اختصاصه. 2. مزاولة أي عمل آخر أثناء ساعات العمل الرسمية. 3. إنهاء حياة أي مريض مهما كانت حالته (مادة 18 من القانون). 4. استخدام آليات تشخيص تتعارض مع الأنظمة والقوانين السائدة، أو منتهية صلاحيتها. 5. إجهاض النساء- ما عدا الإجهاض العلاجي وبموافقة الزوج والزوجة أو ولي الأمر، وإقرار ذلك من قبل لجنة طبية مختصة.	1.عدم تغيير واستبدال كميات أو جرعات الأدوية الواردة في وصفة الطبيب إلا بموافقته. 2.عدم صرف أدوية تحتوي على مخدرات. 3.الإعلان عن أدوية خاصة فيها نوع من التضليل أو تمس الآداب العامة. 4.بيع أدوية بدون وصفة طبية من طبيب مرخص له.

6. الإعلان عن تخصصات ومهارات فنية تتنافى مع آداب وسلوك المهنة. 7. منح وثيقة (شهادة) طبية غير قانونية (أو غير أخلاقية) تسهل للمريض الحصول على مردود مادي أو معنوي. 8. إيواء المرضى في أماكن غير معدة صحياً إلا في الحالات الإسعافية. 9. ادعاء اكتشاف علمي زوراً، أو نسبة أعمال الغير إليه. 10. عدم إفشاء أسرار مرضاه إلا في حالة الضرورة، ومنها الأمر القضائي أو طلب رسمي. 11. عدم القيام بأي تدخل طبي (عملية جراحية) إلا بموافقة المريض أو ولي أمره – ويستثنى من ذلك الحالات الطارئة. أخلاقيات أخرى يحث عليها الدين الإسلامي (الحمادي نبيل) تشمل: 1. الدوافع: شفاء المريض بغض النظر عن أي دوافع أخرى هي غاية الطبيب. 2. المسئولية: بذل أقصى جهد في سبيل شفاء المريض مستخدماً في ذلك معارفه ومهاراته وخبراته. 3. التعلم المستمر: استمرارية العمل على تطوير مهاراته ومعارفة ذات العلاقة بتجويد الأداء والمساعدة على شفاء المرض. 4. حُسن الخلق: دماثة الأخلاق قولاً وعملاً وإيماءً (لغة الجسم) ومظهراً تجاه المرض. 5. التواضع في كل شيء، بما فيها تبادل	5.عدم تكرار صرف الأدوية إلا بوصفة جديدة. 6.بيع أدوية أو مستحضرات حكومية أو عينات مجانية للمرضى.

المعارف والخبرات مع زملاء المهنة. 6. عدم تسخير المهنة: عدم استغلال المهنة من أجل امتيازات ومنافع شخصية. 7. العلاقة مع المرضى: تجنب الوقوع في علاقة عاطفية أو جسدية مع المريض،وإذا لم يستطع فيجب تحويل المريض إلى زميل آخر لمعالجته. 8. تجنب الشبهات: تجنب أي نشاط أو عمل يتنافى وشرف المهنة ، والأخلاقيات العامة.	

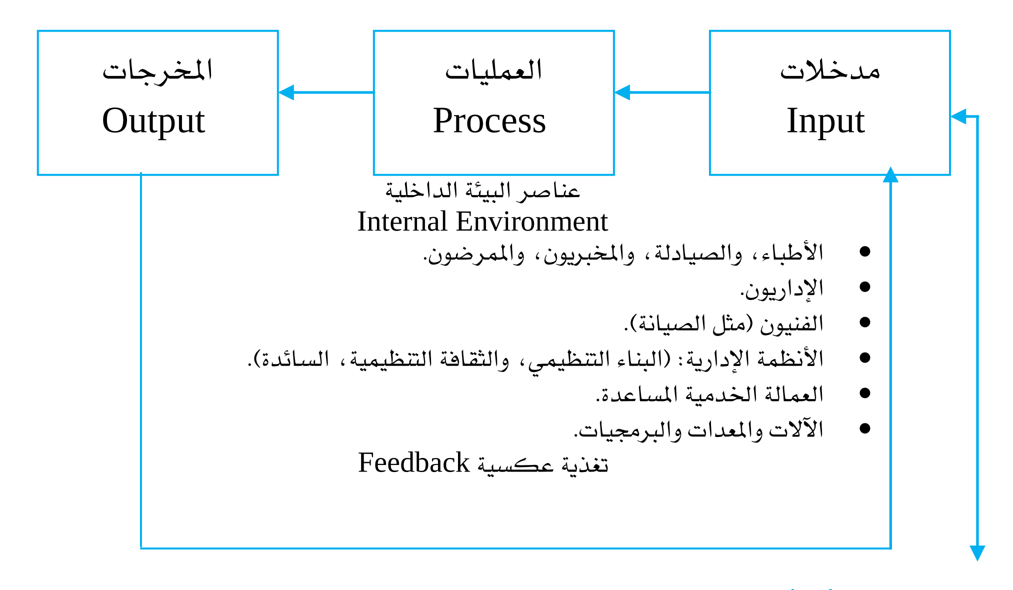
أسئلة التقويم الذاتي

?

هناك أخلاقيات أيضاً يجب أن تتوفر في الطبيب والصيدلاني-أذكر مجموعة من تلك الأخلاقيات.

4- بيئة عمل المستشفى Hospital Operating Environment:

عزيزي الدارس، يمكن مناقشة بيئة عمل المستشفى من وجهة نظر مفهوم وفلسفة نظرية المنظمة التي تهتم بدراسة كيفية عمل المنظمة، وكيف تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها (Jones، 2010). يعمل المستشفى كأي منظمة في إطار نظام مفتوح Open System، تتجاذبه البيئتان الخارجية والداخلية، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (4-1) الإطار البيئي لعمل المستشفى (المنظمات الصحية)

4-1-عناصر البيئة الخارجية: External Environment

- المرضى والمصابون.
- المعلمون والمتعلمون والمتدربون.
- الزائرون من أقارب المرضى وغيرهم.
- المجهزون والذين يوفرون للمستشفى: المال، و الآلات والمعدات. وضمان الصيانة وتوفر قطع الغيار، الأدوية ومواد التشغيل الأخرى.
- المنظمات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المستشفى ومنها: منظمات البيئة، والأمن، والأجهزة الرقابية، و خدمات البلدية، و الثقافة الاجتماعية، و درجة تطور المجتمع.

يتضح من الشكل (4-1) أن المستشفى (المنظمات الصحية) يعمل في إطار بيئتين هما:

4-2-البيئة الداخلية Internal Environment:

عزيزي الدارس، يمكن القول بأن إدارة المنظمة، أكثر سيطرة وتحكماً (مجازياً) بيئتها الداخلية Environment Controllable، إذ تستطيع إدارة المنظمة صياغة الاستراتيجية الملائمة ذات العلاقة بالموارد البشرية بكل مظاهرها ، تلك المتعلقة باستقطاب واختيار أنواع الموارد البشرية، وكذلك استراتيجيات الحوافز التي تضمن الحفاظ على الموارد البشرية وتعزيز الرضا لديها مما يؤدي إلى الحد من السلبيات الناتجة عن عدم الرضا.

ويحتاج المستشفى إلى تصميم بناء تنظيمي يميل إلى المرونة Organic لكي يتمكن من التعامل مع البيئة التنظيمية المحيطة التي تتصف بالديناميكية، وزيادة حالة عدم التأكد يساعد البناء التنظيمي (المرن) الفعال المستشفى على سرعة التكيف، والتغيرات البيئية بشكل عام، والتغيير في المدخلات على وجه الخصوص، وتفويض الصلاحيات لكل إدارة وقسم للتعامل مع المرضى وفقاً للحالات التي تقابلها ومهنية عملها، ويستطيع الأفراد والمدراء كذلك استخدام معارفهم وخبراتهم التخصصية لتشخيص حاجات ورغبات المرضى، ووضع الحلول المتوازنة مما يعني إمكانية تحقيق الأهداف المرغوبة بفاعلية وكفاءة.

عزيزي الدارس-تعتبر الثقافة التنظيمية محصلة لفلسفة ومعتقدات الإدارة لكيفية السلوك الواجب الالتزام به في المنظمة. وينظر للثقافة التنظيمية على أنها الحبل السري الذي يجمع أعضاء المنظمة من خلال أشياء مشتركة يكون هناك نوع من الإجماع عليها، و تتمثل في: القيم والمعتقدات والنماذج Norms السلوكية، و يحدد على أساسها كيفية تعامل العاملين في المستشفى بمختلف فئاتهم مع بعضهم ومع رؤسائهم ومرؤوسيهم ومع المرضى والجمهور الخارجي والمستفيدين بشكل عام. وتحدد الثقافة من خلال إجراءات العمل النمطية Standard Operation Procedures (Sops)، والقواعد وأنظمة الحقوق والواجبات وفقاً لمراكزهم الوظيفية ومستوياتهم الإدارية، وكذلك الأخلاقيات الواجب الالتزام بها.

ووجود بيئة داخلية قوية ومتناغمة أساس انطلاق المنظمة (المستشفى) تجاه البيئة الخارجية وتلبية حاجات ورغبات المرضى والمستفيدين. إن مهارات القيادات الإدارية في المستشفى في وضع الاستراتيجيات لا يكفي إذا لم تتوفر عوامل بيئة داخلية بكل مكوناتها لتنفيذ تلك الاستراتيجية.

3-4-البيئة الخارجية External Environment:

يقصد بالبيئة الخارجية (وبما يخدم الغرض من هذا الجزء) كلما يحيط بالمستشفى. وتتكون البيئة الخارجية من جزئين هما:

4-4-بيئة عامة General Environment:

غالباً ما يكون تأثير البيئة العامة على المنظمة غير مباشر، إلا أن تأثير بعض أبعاد البيئة العامة على المنظمات الصحية (المستشفيات) يكون مباشراً، ويمكن تناول ذلك بشكل مختصر على النحو التالي:

أ-البعد الاقتصادي:

عزيزي الدارس، يؤثر النمو الاقتصادي في المجتمع على القدرة الاقتصادية والمالية للحكومة مما ينسحب إيجابياً أو سلبياً على الاعتمادات المالية المخصصة للجانب الصحي. وهناك تناسب طردي بين درجة تطور المجتمعات والاهتمام بالجانب الصحي، وما يخصص له على مستوى الفرد، والأسرة والمجتمع، وهذا ما يفسر التطور الكبير للخدمات الصحية في الدول المتقدمة مقارنة بالدول النامية.

ب-الأبعاد الاجتماعية والثقافية:

عزيزي الدارس، يتصف البناء الاجتماعي في اليمن والوطن العربي بالالتزام الديني في أغلبه؛ وهذا ما يفسر كثافة الزائرين من مختلف الشرائح الاجتماعية لمعارفهم من المرضى والذي يعتبر واجباً دينياً واجتماعياً، مما يؤثر سلبياً على جودة الخدمة الصحية وعلى سرعة شفاء المريض. ويتعدد ويتنوع زوار المريض، وتتباين أحوالهم الصحية، فقد يحمل بعضهم أمراضاً غير ظاهرة ولكنها معدية وخاصة للمرضى الذين تكون -غالباً- مناعتهم ومقاومتهم للأمراض ضعيفة، بل إن بعض الزوار يمارسون عادات اجتماعية سيئة أقلها التدخين.

ويؤثر كذلك المستوى الثقافي والعادات والتقاليد الاجتماعية على درجة إدراك وتجاوب المريض مع تعليمات الطبيب، واستجابته للجهود التوعوية المباشرة وغير المباشرة، مما يؤثر على جودة الخدمات الصحية وفاعلية وأداء المنظمات الصحية. فعدم التزام وتنفيذ المريض لتعليمات الطبيب يؤثر على جودة الخدمة المقدمة، وفاعلية وكفاءة المعالجة.

أسئلة التقويم الذاتي



ما المقصود ببيئة عمل المستشفى؟ محدداً عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

ج-المنظمات الأخرى ذات العلاقة بعمل المنظمات الصحية:

عزيزي الدارس، على الرغم من تأثير وتأثر المنظمات العاملة في بيئة محددة ببعضها بعضاً إلا أن المنظمات الصحية أكثر تأثراً بعمل بعض منظمات المجتمع ومنها:

تؤثر فاعلية خدمات البلديات وغيرها من منظمات البيئة على جودة الخدمات الصحية، فقد يخرج المريض من المستشفى وهو في حالة جيدة إلا أن تعرضه لبيئة ملوثة قد يسبب له انتكاسة صحية، ليس هذا فحسب بل قد يتناول أطعمة ملوثة في المطاعم أو يشتري معلبات منتهية الصلاحية، مما يؤثر سلباً على سرعة شفاء الحالة التي ذهب للمستشفى من أجلها، أو تعرضه لأمراض أخرى.

وتؤثر كذلك الاضطرابات والحالات الأمنية، وعدم الالتزام بتعاليم وقوانين المرور على عمل المنظمات الصحية، فعلى الرغم من أن تزايد الإصابات سواء الناتجة عن الأعيرة النارية أو استخدام السلاح الأبيض أو حوادث الطرقات يشكل فرصاً بيعيةً للمنظمات الصحية، وخاصة التابعة للقطاع الخاص إلا أنها تسبب نوعاً من الإرباك لأقسام الطوارئ. وتستقبل المستشفيات اليمنية العشرات من المرضى المصابين إصابات متنوعة، وعلى مدار الساعة، مما يؤثر على قدرة الإدارة التنبؤ بعدد الحالات، ومن ثم الاستعداد لتقديم الخدمات الصحية ذات العلاقة بالجودة المأمولة.

4-5-بيئة المهمات Task Environment:

عزيزي الدارس، بيئة المهمات هي ذلك الجزء من البيئة الخارجية الذي يؤثر بشكل مباشر على صياغة وتحقيق أهداف المنظمة (المرهضي، 2011). وتتكون بيئة مهمات المنظمات الصحية من: المرضى، والمصابين، والمتعلمين والمتدربين والزوار والباحثين والمُؤَمّنين (المنظمات التي تؤمن على أعضائها) بأنواعهم، والذين يشكلون المستهلكين والمستفيدين من الخدمات الصحية. ولابد أن تراعي إدارة المنظمات الصحية هذا التنوع أثناء تصميمها للمزيج التسويقي للخدمات التي تقدمها، والذي يتكون من العناصر الموضحة في الشكل (4-2) الآتي:



شكل (2-4) عناصر المزيج التسويقي للخدمات الصحية المصدر: غنيم 2006 :376

عزيزي الدارس، يمكن توضيح العناصر السابقة بشكل مختصر على النحو التالي:

أولاً: المنتج Product:

يجب أن يراعى عند تصميم وتقديم الخدمة الصحية مراعاة حاجات ورغبات وخصوصية المستفيد واختلافاتهم الفردية. ويؤدي شخصية الخدمة إلى زيادة رضا المريض على وجه الخصوص ومرافقيه وزواره.

ثانياً: السعر Price:

موضوعية السعر وعلمية تحديده على أساس الدراسة العلمية كسلوك التكاليف والحد من الفاقد وتعزيز كفاءة الاستفادة من الموارد، وعدم استغلال آلام وحاجات المريض واستغفاله (الاعتقاد الخاطئ بجهل وعدم فهم المريض) وكذلك طرق وأساليب استيفاء أجور الخدمة محك عملي لعبقرية وأخلاقيات القيادات الإدارية في المنظمة الصحية.

ثالثاً: التوزيع Place:

يقصد بها توفير الخدمة في المكان والزمان الذين يرغب فيهما المستفيد أو المريض، ويعتمد تحقيق ذلك على فاعلية التصميم الهندسي للمنظمة الصحية، والترتيب الداخلي للتسهيلات الداعمة Supporting Facilities.

رابعاً: الترويج Promotion:

عزيزي الدارس، يؤدي زيادة الطلب على الخدمات الصحية بشكل عام وفي اليمن على وجه الخصوص إلى إصابة بعض القيادات الإدارية بالغرور (للأسف)، ومن ثم عدم إعارة مسألة الترويج الاهتمام الذي يستحقه، مما ينتج عن ذلك عدم رضا المستفيدين والمرضى، وبالتالي ذهابهم إلى الخارج للبحث عن العلاج على الرغم من توافر الإمكانات المادية المعقولة، والكوادر اليمنية التي لا تقل (إن لم تكن أفضل في بعض الأحيان) كفاءة عن نظيرتها في الخارج.

خامساً: الإثبات المادي Physical Evidence:

عزيزي الدارس، يشكل هذا العنصر تحدياً بالنسبة للمنظمات الخدمية، نظراً لخاصية الخدمة، وكونها غير ملموسة، وأن إدراكها ضمني أكثر منه ظاهري، وعليه فإن أحد مؤشرات نجاح إدارة المنظمة الخدمية في كيفية البحث عن وسائل لجعل الخدمة شيئاً ملموساً ومدركاً.

سادساً: عمليات التشغيل Process:

ويقصد بها عمليات انسياب الخدمة والإجراءات والقواعد المنظمة لذلك، منذ أن يطلبها الزبون أو المستهلك (المريض)، حتى تتحقق الفائدة المرغوبة ورضاه عن ذلك.

سابعاً: الأفراد People:

عزيزي الدارس، تشكل الموارد البشرية في المنظمات الصحية العمود الفقري لعملها، كون طبيعة نشاطها يعتمد وبشكل أساس عليها، وعليه فإن ممارسة الوظائف التخصصية للموارد البشرية والتي منها الاستقطاب والاختيار والتعيين والتطوير والتدريب وعدالة تحديد الأجور والمرتبات واستراتيجيات الحوافز المختلفة مسألة في غاية الأهمية لنجاح وفاعلية أداء المنظمة الصحية.

ثامناً: المجهزون Suppliers:

التعامل مع المجهزين في المنظمات الصحية ربما لا يختلف عن المنظمات الأخرى، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية عمل هذه المنظمات خاصة عند الحديث عن الأدوية والأمصال والمواد المختبرية.



تدريب (3)



تعمل المستشفيات (المنظمات الصحية) في إطار بيئتين داخلية وخارجية-قم بالمقارنة بينهما.

5- وظائف المستشفى، والأخلاقيات المصاحبة لأدائها:

عزيزي الدارس-تمارس أغلب المستشفيات في العصر الحديث وخاصة الحكومي منها الوظائف التالية:

5-1-الوظيفة العلاجية:

تتولى المستشفيات مسئولية استقبال المرضى والمصابين بشتى أنواعهم، ومن ثم القيام بمعالجتهم في أقسامها الداخلية والعيادات الخارجية. ويستمد المستشفى شرعية وجوده من فاعليته (أداء الأشياء الصحيحة)، وكفاءته (أداء الأشياء بطريقة صحيحة) في القيام بهذه الوظيفة؛ كونها أساسية Core Function بالنسبة للمستشفى. ويتطلب القيام بمثل هذه الوظيفة الآتي:

أ- استخدام التكنولوجيا التقنية والميكانيكية، في عمليات التشخيص والمعالجة.

ب- توفير بيئة اجتماعية ونفسية ملائمة أثناء تقديم الخدمة داخل المستشفى.

ج- توفير التسهيلات اللازمة لراحة المريض، و تشمل: أماكن الانتظار المريحة، وعنابر وغرف استضافة المرضى السريرين.

أسئلة التقويم الذاتي



عدد وظائف المستشفى، والأخلاقيات المصاحبة لأدائها.

-البعد الأخلاقي: في تقديم الخدمة العلاجية (نصيرات، 2008):

الأخطاء: (سلوك غير أخلاقي) الأخطاء الشائعة سلوك غير أخلاقي في تعامل المستشفيات مع المرضى، وتشمل السلوكيات غير الأخلاقية التي تقع فيها المستشفيات الآتي:

أ- إحلال الأرقام بدلاً من الأسماء أثناء التعامل مع المريض،و عوضاً عن استخدام اسمه يقال (المريض رقم كذا، في الغرفة رقم كذا).

ب- عدم توفير الراحة (الهدوء) الكافية لحالة المريض.

ج- التعامل مع المريض بكبرياء وعجرفة من قبل بعض الأطباء والممرضين.

د- سوء تقدير ذكاء ونباهة المريض، والافتراض الخاطئ بوجوب انصياع المرضى، والتقيد بما يطلب منهم دون الحاجة إلى تفسير وتوضيح ذلك لهم. وكذلك الافتراض الخاطئ بأن وقت المهنيين المتخصصين أكثر أهمية من وقت المريض (نصيرات، 2008:59).

أسئلة التقويم الذاتي

?

اشرح البعد الأخلاقي في تقديم الخدمة العلاجية، والأخلاقيات المصاحبة لأداء الوظيفة العلاجية التي يجب الالتزام بها.

-الأخلاقيات المصاحبة لأداء الوظيفة العلاجية التي يجب الالتزام بها (نصير، 2008): Hospital Ethics

عزيزي الدارس-يجب أن يتسم تعامل المستشفى مع المرضى، الأخلاقيات الآتية:

أ- الاحترام والمساواة والعدالة في التعامل مع المرضى دونما التمييز بينهم على أساس: النوع، والقبيلة، والمنطقة، والاتجاه السياسي، والمركز الاجتماعي، والغنى والفقر أو العمر.

ب- المحافظة على سرية مرض المريض، وشرح حالته المرضية دونما جرح مشاعره الإنسانية وتيئيسه من الشفاء.

ج- توفير الرعاية الصحية على أساس حاجة المريض.

د- توفير مكان استضافة وإقامة ملائمة لحالة المريض وظروفه الاقتصادية والاجتماعية في حالة الإقامة الفندقية، والموضوعية في تقدير تكاليف الخدمة.

ه- عزل المريض والذي يسبب مرضه العدوى للآخرين، بغض النظر عن مركزه الاجتماعي والاقتصادي، لكن من غير جرح مشاعره.

و- إبلاغ الجهات المختصة عن أي حالة مرضية وبائية وفقاً لقائمة الأمراض الوبائية المقرة، أو أي حالة وفاة وبائية في المستشفى خلال 24 ساعة من اكتشافها أو حدوثها (قانون رقم 60 لسنة 1999، مادة 14).

5-2-الوظيفة الوقائية:

عزيزي الدارس-تسهم المستشفيات في الرعاية الصحية الأولية، والحد من المشاكل الصحية التي يواجهها المجتمع من خلال: إعطاء اللقاحات ضد الأمراض الجائحة (احتمال انتشارها في الحاضر أو في المستقبل)، وشلل الأطفال، والأمراض الأخرى ذات العلاقة بالأمومة والطفولة، التي تعتبر من حملات الوقائية الوطنية والتي تقوم بتنفيذها الحكومات في الدول المختلفة، وفي اليمن على وجه الخصوص. فعلى سبيل المثال أكثر هناك من 2774 وحدة رعاية صحية أولية و 49 مركزاً للأمومة والطفولة منتشرة في جبال وسهول ومدن وقرى الجمهورية اليمنية تقدم من خلالها الرعاية الصحية الأولية (كتاب الإحصاء: 2008: 387)، وكذلك العمل على الحد من انتشار الأمراض المعدية، وإبلاغ الجهات الحكومية ذات العلاقة في حالة اكتشاف أو استقبال مرضى لديهم أمراض معدية، أو الإسهام في تثقيف وتوعية الجمهور بطرق الوقاية منها.

أسئلة تقويم ذاتي

؟

يجب أن يصاحب ممارسة أداء الوظيفة الوقائية سلوكيات أخلاقية... اذكرها.

-الأخلاقيات المصاحبة لأداء الوظيفة الوقائية التي يجب الالتزام بها:

عزيزي الدارس، يجب أن يصاحب ممارسة وأداء الوظيفة الوقائية سلوكيات أخلاقية تشمل (اللائحة التنفيذية للقانون 1999/60، مضمون المادة 17 فقرة ز):

أ- الإبلاغ عن أي حالة مرضية معدية بغض النظر عن شخصية المريض ومكانته الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، مع ضرورة المحافظة على كرامة وإنسانية ومشاعر المريض، أي دون المساس والخدش بكرامته.

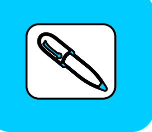
ب- التخلص السليم والعلمي من النفايات الصلبة والسائلة، بما لا يؤدي إلى الإضرار بالبيئة الداخلية للمستشفى والبيئة الخارجية (البشر، الماء، الهواء، التربة، النبات والحيوان وغيرها) في المدى القصير والبعيد.

ج- المشاركة بأمانة وصدق وإخلاص في حملات التطعيم والتحصين، التي تتبناها الجهات الحكومية المختصة، مع تقديم الدعم المادي والفني اللازم لإنجاح مثل هذه الأعمال الوطنية.

د- تقديم المساعدات والعون لمرضى وضحايا الحوادث الذين يعانون من إعاقة جزئية أو كلية، أو ذوي الاحتياجات الخاصة، بما يمكنهم قدر الإمكان من الاعتماد على أنفسهم، وممارسة حياتهم بشكل طبيعي.

ه- استخدام الأمصال اللقاحات والتي عادة ما توزعها الجهات الحكومية المختصة بأمانة وصدق لما خصصت له، وتنفيذ التوجيهات الرسمية ذات العلاقة بمجانية تقديم هذا النوع من الخدمات، أو تقاضي رسوم رمزية.

تدريب (4)



قارن بين الأخلاقيات التي تصاحب ممارسة أداء الوظيفة العلاجية، والأخلاقيات التي تصاحب ممارسة أداء الوظيفة الوقائية.

3-5-الوظيفة التعليمية والتدريبية:

عزيزي الدارس، تعتبر المستشفيات المكان الملائم والطبيعي لتعلم وتدرب طلاب المعاهد والكليات الطبية المختلفة. تفتح المستشفيات العامة (مستشفى الثورة العام، والمستشفى الجمهوري، ومستشفى الكويت) أبوابها للطلاب المتخصصين في العلوم الطبية، خاصة الذين هم في المراحل الأخيرة من الدراسة للتعلم والتدرب المباشر (الممارسة) وغير المباشر (الملاحظة) تحت إشراف أساتذتهم الجامعيين والأطباء العاملين لديها.

-الأخلاقيات المصاحبة لأداء الوظيفة التعليمية والتدريبية والتي يجب الالتزام بها:

عزيزي الدارس، تتنوع السلوكيات الأخلاقية الواجب الالتزام بها على مستوى المنظمة (المستشفى)، والمجموعة، والفرد،و منها:

أ- عدم إخضاع أوجعل أوتحويل المريض إلى حقل تجارب، وإذا كان لابد من إخضاع حالته المرضية للتعلم والتدرب فلابد أن يراعى في ذلك آدميته ومشاعره الإنسانية، ولابد من التوضيح للمريض الهدف النبيل من وراء إخضاع حالته المرضية للدراسة.

ب- حيادية التعامل مع المتدربين والمتعلمين، وعدم التمييز بينهم لأي سبب، وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص في عمليات التعلم والتدرب، والتأكد من دقة وأخلاقيات منح الشهادات للمتدربين دون محاباة أو مجاملة؛ لأن التدرب العملي جزء من دراسة المتخصص في العلوم الطبية.

ج- الإيمان بأن تهيئة وتوفير البيئة الملائمة لعمليات التدرب والتعلم بكل عناصرها التي تشمل: القاعات الدراسية، والمعامل، والكتب، والبرمجيات الحديثة، والموارد البشرية كماً ونوعاً، المتمثلة: بالدكاترة والعمالة المساعدة، والمستلزمات والتسهيلات ذات العلاقة جزء من المسؤولية الاجتماعية للمستشفى وليس مسألة دعائية ومظهراً اجتماعياً.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

ما هي الأخلاقيات المصاحبة لأداء الوظيفة التعليمية والتدريبية التي يجب الالتزام بها؟

5-4-الوظيفة البحثية:

عزيزي الدارس، يؤكد ما تنشره وتبثه وسائل الإعلام المختلفة والشبكة العنكبوتية من اختراعات طبية مختلفة ذات علاقة باللقاحات وعقاقير طبية للكثير من الأمراض وخاصة المستعصي منها والتي مصدر معظمها المستشفيات أهمية التسهيلات البحثية التي تتيحها المستشفيات للدكاترة والعلماء في المجالات الصحية المختلفة، وتشمل التسهيلات الموفرة من قبل المستشفيات: المكتبات والمعامل، والمختبرات المجهزة بالتقنيات التكنولوجيا بشقيها الآلي والمعرفي Soft and Hard وغيرها من السلع التسهيلية.

عزيزي الدارس، الأخلاقيات المصاحبة لأداء الوظيفة البحثية التي يجب الالتزام بها تشمل:

أ- أمانة التعامل مع المرضى الذين تجرى عليهم البحوث، والمحافظة على خصوصياتهم وأسرارهم وعدم إفشاء أي معلومة بدون موافقة المريض.

ب- عدم إخضاع المرضى خلسة للتجارب والبحث دون أخذ موافقتهم المسبقة.

ج- التأكد المسبق من عدم تأثير الأدوية والعقاقير الطبية (التي قد يحتاج الباحثون إلى استخدامها) على المرضى جسدياً ونفسياً.

د- نبل وأخلاقيات الغرض من البحث والمنافع العامة والإنسانية الناتجة عن إنجازه أي أن يكون العائد أكبر من التكلفة.

5-5-الوظيفية التأهيلية:

عزيزي الدارس، توفر بعض المستشفيات مراكز للعلاج الطبيعي للمصابين في الحروب، وحوادث المرور، وذوي الاحتياجات الخاصة، ومن ثم إعادة تأهيلهم للقيام بأعمال وأنشطة تتلاءم وحالاتهم.

من يدير المستشفى طبيب أم إداري متخصص؟

هناك رأيان في من يدير المستشفى:

أ- يسند منصب مدير المستشفى إلى طبيب؛ لأنه أكثر قدرة على التعامل مع زملائه من أطباء وممرضين وممرضات.

ب- يسند منصب مدير المستشفى إلى مدير متخصص؛ لأن إسناد هذا المنصب إلى طبيب يؤدي إلى حرمان المجتمع من طاقة فنية هو بأمس الحاجة لها، إذ أن عمله الإداري سوف يعطله عن مهامه الأساسية (الطبية).

ج- الجمع بين الاتجاهين من خلال تقسيم البناء التنظيمي إلى قطاعين وبالتالي سلطتين طبية وإدارية:

- قطاع طبي ويديره طبيب متخصص، لأنه أكثر قدرة على التفاهم مع زملائه في الأمور الفنية.
- قطاع فني ويديره مدير متخصص في الإدارة.

أخذت بهذا الاتجاه دول كثيرة منها اليمن كما هو سائد في مستشفى الثورة العام في صنعاء، والتنسيق في هذا النوع من التنظيم أكثر تعقيداً وصعوبة وبشكل خاص في المستشفيات كبيرة الحجم والتفاهم. والانسجام بين القطاعين يساعد على تقديم الخدمة الطبية بفاعلية وكفاءة.



تدريب (5)

من تؤيد أن يدير المستشفى طبيب أم إداري متخصص؟ ولماذا؟

6- معايير جودة الخدمات الصحية وأهم التحديات التي تواجهها:

6-1-التحديات التي تواجه إدارة المستشفيات:

أ- شحة الموارد وزيادة الطلب على الخدمات، ومن ثم ضرورة العمل على كفاءة استغلال الموارد المتاحة، وتنمية وتطوير الموارد الحالية، والبحث عن موارد جديدة.

ب- عدم رضا وخيبة أمل وانعدام ثقة المرضى بالخدمات الصحية المقدمة من المنظمات الصحية اليمنية، سواء العامة أو الخاصة منها. ويكمن التحدي الذي يواجه الإدارة في كيفية تصحيح المفاهيم الخاطئة والاتجاهات السلبية لدى المواطنين، وبناء ثقة بينهم وبين الخدمات الصحية المقدمة، من خلال تصميم مزيج تسويقي خدمي يلبي حاجات ورغبات المستفيدين.

ج- انخفاض الكفاءة الناتج عن هدر الموارد على الرغم من قلتها، وسوء استخدامها، ومن مؤشرات ذلك: عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ مما ينتج عن ذلك قرارات خاطئة، وتعامل سيئ مع طالبي الخدمات، وجود فراغات (عنابر، وغرف مخصصة

للرقود) كبيرة في المستشفيات الخاصة، وعجز الإدارة عن استغلالها؟ مما يسبب زيادة التكاليف الثابتة للخدمة المقدمة.

د- انخفاض الرضا لدى العاملين الإداريين وغير الإداريين والأطباء والممرضين والعمالة الخدمية، مما ينتج عنه انخفاض: الأداء والولاء التنظيمي، والتكاسل وعدم التحمس أثناء تقديم الخدمة، وسوء التعامل الظاهري والضمني مع طالبي الخدمات، وزيادة معدل الغياب والتمارض ودوران العمل، وتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة المنظمة أو المستشفى. صياغة وتصميم استراتيجيات حوافز متوازنة تحقق نوعاً من العدالة والإشباع لحاجات ورغبات كل العاملين في المستشفى، مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات الفردية، وخصوصيات بعض الإدارات والأقسام، وكل ذلك يشكل تحدياً أمام الإدارة.

ه- تشكل طبيعة وإنسانية وأخلاقيات الخدمات الصحية والاعتبارات الاجتماعية قيوداً ومعوقات تحد من حرية صانع ومتخذ القرارات في المستشفيات أثناء التعامل مع طالبي الخدمات الصحية.

أسئلة التقويم الذاتي

?

ما هي التحديات التي يمكن أن تواجه إدارة المستشفيات؟

2-6-خصائص عمل المستشفيات:

عزيزي الدارس، يتصف نشاط وعمل المستشفيات بخصائص تختلف عن المنظمات الخدمية الأخرى، منها:

أ- ضرورة استمرارية خدمات المستشفيات وبنفس الفاعلية على مدار الساعة (طوال ساعات النهار والليل)، وليس لإدارة المستشفى أو العاملين فيه أي خيار في تحديد أوقات تقديم الخدمات.

ب- مرونة الاتصالات في المستشفيات، ولا تخضع لقواعد تنظيمية محددة، إذ يتم التواصل بين المستويات الإدارية العليا مثلاً والممرضين في عنابر الرقود والطوارئ وكذلك السؤال عن الحالات المرضية. والحال ذاته في غرفة العمليات إذ تسود فيها الاتصالات غير الرسمية.

ج- التأكد من استمرارية التيار الكهربائي وغيره من الوقود في المستشفى حتى لا تتعطل العمليات الجراحية وغيرها من الخدمات الضرورية.

د- تمارس غالباً في المستشفيات (الحكومية في اليمن سلطتان طبية وإدارية:

-سلطة طبية Medical Authorities: تتمثل هذه السلطة في توجيه الأطباء والممرضين بالتعليمات الطبية ذات العلاقة بنوع الرعاية اللازمة للمريض ونوع الدواء ومدة الإقامة اللازمة.

-سلطة إدارية Management Authorities: تتمثل هذه السلطة في: تحديد الرسوم، وفترات المناوبة، وتوفير المستلزمات الضرورية لتقديم الخدمات الطبية.

ه- إلحاح الطلب على الخدمة الصحية: ومن ثم ضرورة التجاوب معه في الحال، ومن الصعوبة بمكان تأجيله وخاصة في حالة الأمراض الطارئة.

و- المهنية العالية والتخصص للعاملين في المستشفى، ومن ذلك: الأطباء كأكبر وأكثر العاملين تخصصاً و مهنية، ويلي ذلك الصيدليون والمختبريون فالممرضون، مما يعطيهم نفوذاً وسلطة مهنية كبيرة على الفئات الأخرى من العاملين المرتبطة مهامهم برعاية المرضى.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

يتضمن نشاط وعمل المستشفيات خصائص تختلف عن المنظمات الخدمية. وضح ذلك.

3-6-معايير جودة الخدمة الطبية الصحية:

عزيزي الدارس، تسعى المنظمات الصحية بغض النظر عن ملكيتها إلى الرقي بجودة الخدمات التي تقدمها، مع اختلاف الغاية من وراء ذلك:

أ- تهدف المنظمات الصحية الحكومية من تحسين الجودة إلى كسب رضا الحكومة، وبالتالي الحصول على المزيد من الدعم من ناحية، وإلى تعزيز الثقة بينها وبين المواطنين من ناحية أخرى، وبالتالي زيادة الدخل من الرسوم رغم تواضعها.

ب-تهدف المنظمات الصحية الخاصة من تحسين الجودة إلى تعزيز الرضا والثقة بالمنظمة من قبل الزبون، وبالتالي: زيادة مبيعات الخدمة، والحصة السوقية، والموقف التنافسي.

عزيزي الدارس، وهناك معايير يمكن الاسترشاد بها في تحسين جودة الخدمة الطبية منها:

أولاً: توفير التكنولوجيا وتشمل:

أ- آلات ومعدات تشخيصية ملائمة لطبيعة نشاط المنظمة من ناحية، وتلبية رغبات الزبائن، وتعزيز القوة التنافسية من ناحية ثانية.

ب- معارف ومهارات لدى الأطباء تؤهلهم لاستخدام الآلات والمعدات بكفاءة في تشخيص ومعالجة الزبائن.

ثانياً: شخصية الخدمة الصحية:

تقديم خدمة لكل فرد حسب حالته المرضية، والتفاعل الإنساني بين مقدمي الخدمة (الممرضين والممرضات) بشكل عام والطبيب المعالج بشكل خاص يساعد على نجاح تشخيص الداء ووصف الدواء، وبالتالي الشفاء بإذن الله.

ثالثاً: البيئة الداخلية:

يعتبر محتوى Content البيئة الداخلية للمنظمة الصحية الوجه الآخر للخدمة، و يشمل: التغذية الجيدة للمرضى الراقدين،و ملاءمة وسائل الراحة المقدمة لشرائح النزلاء، وخدمة الإيواء، والسرعة في تقديم الخدمات. وتعتبر البيئة الداخلية وما تحتويه من عوامل أساس نجاح وجودة الخدمة.

رابعاً: ملاءمة الرعاية الصحية لحالة المريض:

عزيزي الدارس، يعزى عدم ملاءمة الرعاية الصحية إلى أحد الأمور التالية:

قد نفسر زيادة الرعاية عن الحاجة بأن الهدف من ورائها الربح بالنسبة للمنظمات الخاصة، والنفاق والتزلف إذا كانت المنظمة عامة، وقد تترك الرعاية غير الضرورية للمريض آثاراً جانبية مما يدل على رداءة الخدمة.

يؤدي نقص الرعاية إلى سخط وعدم رضى الزبون، والتأخير في شفائه أو تدهور صحته.

خامساً: الموضوعية في تقدير تكلفة الخدمة:

يخضع تقدير تكلفة الخدمة الطبية إلى إدارة المنظمة الصحية والأطباء المعالجين، وليس للمريض أي خيار في ذلك بخلاف الحال في المنظمات الخدمية الأخرى أو الصناعية. وتأسيساً على ذلك يجب أن يكون تقدير تكلفة الخدمة وأجور الأطباء مبنياً على التحليل العلمي، وأخذا في الاعتبار معدل دخل المجتمع بشكل خاص وكذلك جودة الخدمة والتسهيلات الخدمية والسلعية المقدمة للمريض.

سادساً: تدريب العاملين:

عزيزي الدارس، تسهم العمالة المساعدة بأنواعها في المنظمة الصحية في جعل الخدمة جيدة من وجهة نظر الزبون أو العكس؛ ولذلك يجب إعطاء هذه الشريحة من العمالة الأهمية التي تستحقها من حيث: التدريب (على مهارات ومعارف وسلوكيات جديدة، أو دورات تنشيطية)، والتطوير التقني والسلوكي، وتلمس الجوانب المؤثرة على الرضا لديه ومعالجتها أولاً بأول لما لذلك من أثر بالغ على جودة الخدمة والمريض معاً.

سابعاً: الحوافز:

عزيزي الدارس، يتفق أغلب المتخصصين في الإدارة بأن الأداء المرضي للأفراد ناتج عن الرضا الوظيفي الذي هو محصلة للحوافز المادية والمعنوية. وعندما يطالب مسئولو المنظمات الصحية بتحسين وضعها الحالي، فإنه يفهم بأن المقصود تحسين مرتبات وأجور الكادر الطبي، متجاهلين الأجور والمرتبات التي تتقاضاها العمالة المساعدة مما ينعكس سلباً على جودة الخدمة.

وقد يكون لدى المنظمة كادر طبي جيد ومتميز Differentiation إلا أن ذلك التميز والقوة لا يكتملان دون توافر عمالة مساعدة مؤهلة يسودها الشعور بالرضا، وهذا لن يتأتى دون عدالة في الحوافز.

ثامناً: إرشاد وتوعية الزبون:

التزام المريض بتعليمات ونصائح الطبيب أمر بالغ الأهمية. درجة وعي وثقافة المجتمعات مرتبطة بدرجة التطور والتحضر التي وصلت إليه، والحد من تدني الوعي بأهمية الالتزام بإرشادات الطبيب يمكن معالجتها من خلال:

الأطباء والعاملين خاصة إذا نشأت علاقة شخصية بين المريض وهؤلاء.

أشرطة الفيديو التي يمكن أن تعرض في العنابر والصالات.

الملصقات والجرائد والمجلات ذات العلاقة.

إعداد برامج خاصة بذلك ..... الخ.

7- الهيكل التنظيمي للمستشفيات:

عزيزي الدارس، يعتبر التنظيم إحدى الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يعمل فيه. وعند تصميم الهيكل التنظيمي لأي منظمة فلابد أن يراعي في ذلك الإجابة عن التساؤلات التالية:

ما هي المهام التي يجب أن تؤدى؟

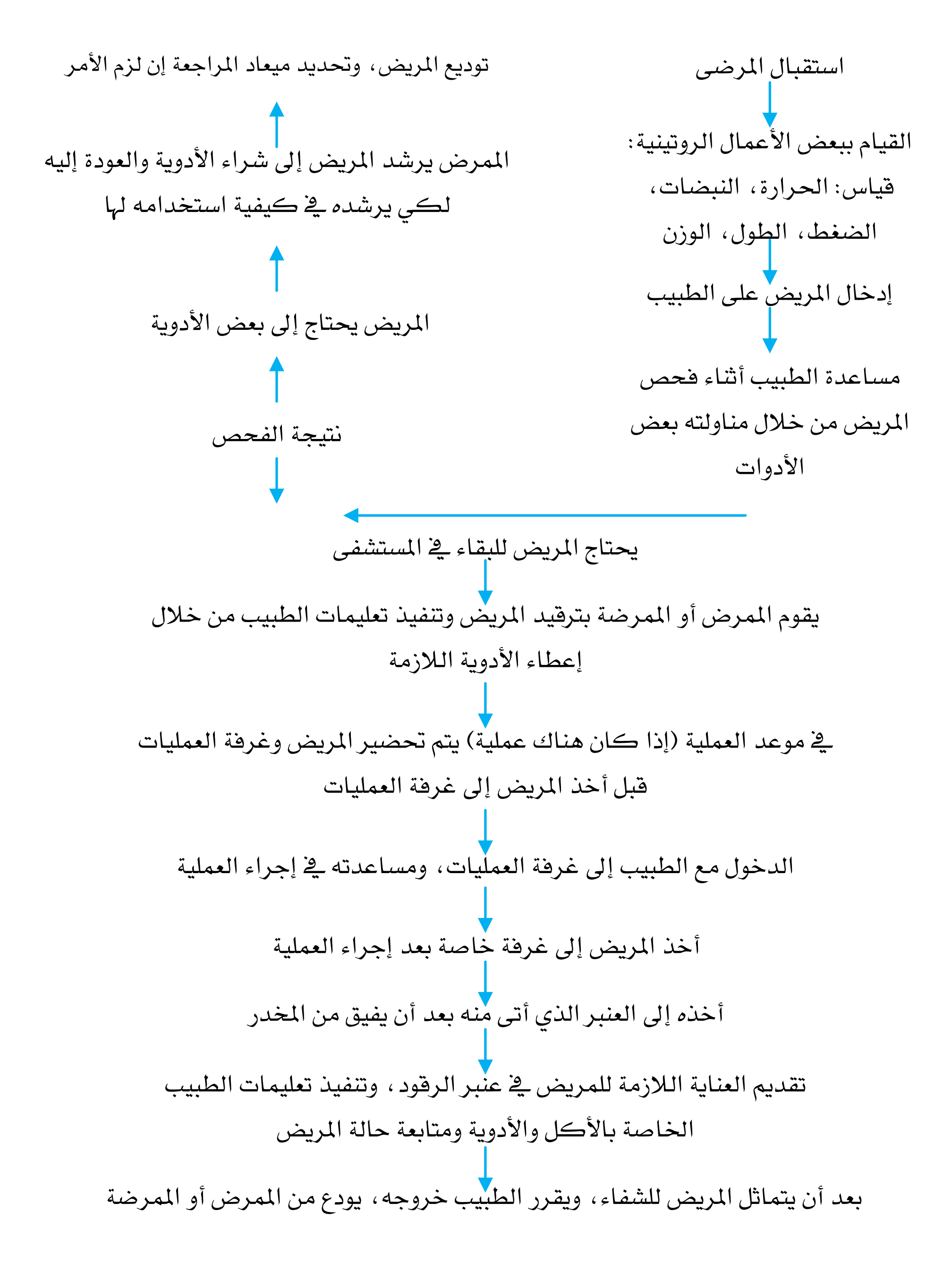
وتتباين هذه المهام في المنظمات الصحية من إدارة لأخرى ومن قسم لآخر (حنفي، 1972) أهمها الآتي:

أ. إدارة التمريض: المهام الأساسية لإدارة التمريض في أي مستشفى هي تقديم الرعاية التمريضية للمريض باعتبار ذلك جزءاً من العلاج، وتنقسم هذه المهام إلى فنية وإدارية.

وبالرغم من أهمية دور الطبيب في المستشفى، إلا أن الوقت الذي يقضيه مع المريض يعتبر قليلاً جداً قياسا بالوقت الذي يقضيه الممرض أو الممرضة، ولذلك نجد أن الممرضين والممرضات يشكلون أغلب القوى العاملة في أي مستشفى، نظراً للدور الذي تلعبه هذه الفئة من القوى العاملة في المستشفى.

عزيزي الدارس، يشكل الممرضون والممرضات 40٪ من القوى العاملة في أي مستشفى، مما يعني ضرورة إدارة هذه الفئة من القوى العاملة بكفاءة وفاعلية (حرستاني، 1990). ويشكل الممرضون في اليمن 59٪ من القوى العاملة في القطاع الصحي (إحصائيات 2008)، وهذا يؤكد أهمية هذه الفئة.

ويتم نشاط التمريض في أي مستشفى على النحو التالي:



شكل (4-3) مخطط مبسط لنشاط الممرض أو الممرضة

ب. مهام إدارة التخدير: الإشراف على عمليات التخدير التي تتم في غرف العمليات المختلفة في المستشفى، كذلك من مهام المتخصصين في هذه الإدارة التعرف على التشخيص، ودراسة نتائج التحليل التي تمت في الأقسام الأخرى، قبل أن يتم تحديد نوع وجرعة التخدير التي تعطى للمريض.

ج. العيادة الخارجية: المهام الأساسية لهذه الإدارة هو: المشاركة في الرعاية الصحية للمجتمع، وتشخيص حالات المرض في وقت مبكر، كذلك تقديم الخدمات الإسعافية لمن يطلبها في أي وقت.

د. المعامل الإكلينيكية: المهام الأساسية لهذه الوحدات هي: القيام بالفحوص والتحاليل المعملية اللازمة لتشخيص وعلاج مرضى المستشفى، وكذلك المشاركة في الأبحاث التي تؤدي إلى التقدم الطبي.

و. إدارة الصيدلية: المهام الأساسية لهذه الإدارة هو: توفير الأدوية والمحاليل الطبية سواء من خارج المستشفى أو تركيبها داخل المستشفى، كذلك تحضير الكيماويات والمخدرات وكل ما يقرر للمريض.

من سوف يؤديها؟

كيف يمكن أن توضع المهام في مجموع (أقسام ثم إدارات)؟

من يرفع التقارير ولمن؟

أين يتخذ القرار؟

7-1-أهم العوامل التي تؤثر في الهيكل التنظيمي للمستشفيات:

أولاً: حجم المستشفى Hospital Size:

أ- ويحدد حجم المستشفى على أساس:

ب-عدد الأسرة.

ج- عدد الأقسام الموجودة في المستشفى.

د- حجم القوى العاملة (أطباء، ممرضين وممرضات، فنيين، عمال خدمات) في المستشفى.

ثانياً: نوعية الخدمة الطبية:

يؤدي تعدد التخصصات (قسم: الباطنية، القلب، العظام، الكلى، أنف وأذن، أسنان.....الخ) إلى تعقد البناء التنظيمي.

-نوعية البناء التنظيمي: (آلي، مختلط، عضوي):

كلما كانت البيئة التي يعمل فيها المستشفى مستقرة نسبيا فإن البناء التنظيمي يميل إلى الآلية Mechanistic، والعكس في حالة ما تكون البيئة غير مستقرة بمعنى تذبذب إقبال المرضى على المستشفى.

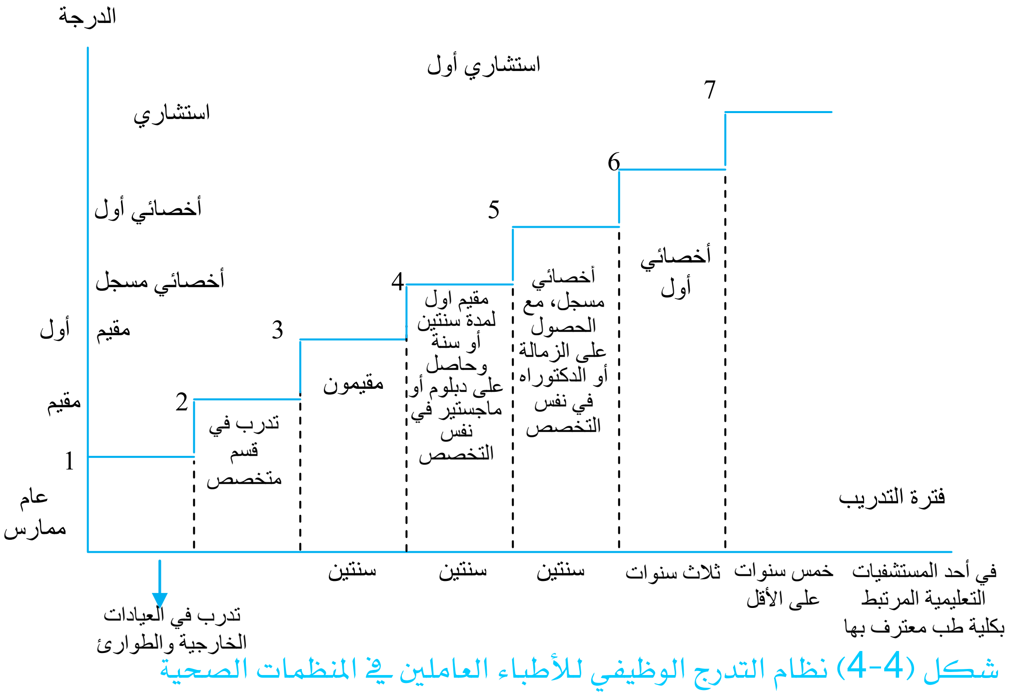
أسئلة التقويم الذاتي

؟

اذكر أهم العوامل التي تؤثر في الهيكل التنظيمي للمستشفيات.

7-2-التدرج الوظيفي للأطباء:

يترقى الأطباء وظيفياً على أساس الأقدمية في ممارسة المهنة في مستشفى مرتبط بإحدى كليات الطب المعترف بها، ويترقى كذلك في حالة الحصول على شهادة في نفس التخصص مع ممارسة للمهنة، شكل (4-4) يوضح نظام الترقية المتدرج الذي يطبق في أغلب الدول ومنها اليمن.



شكل (4-4) نظام التدرج الوظيفي للأطباء العاملين في المنظمات الصحية

المصدر: تم بناء هذا الشكل معتمداً في ذلك على كتاب حرستاني، 1990

7-3-أنواع هياكل التنظيمي السائد في المستشفيات:

عزيزي الدارس، يقسم كتاب الإدارة التنظيم إلى ثلاثة اتجاهات تقريباً:

7-3-1-التنظيم الرسمي Formal Organization:

هذا الاتجاه تبنته المدرسة الكلاسيكية، التي ركزت على البيئة الداخلية للمنظمة. وكان الهدف الأساس لهذا النوع من التنظيم هو زيادة كفاءة المنظمة وفاعليتها، واعتبار العنصر الإنساني أحد عوامل الإنتاج، دون الأخذ في الاعتبار للعامل الإنساني.

7-3-2-التنظيم غير الرسمي Informal Organization:

تبنت هذا الاتجاه المدرسة الإنسانية التي جاءت كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية، وقد اعتبرت هذه المدرسة التنظيم غير الرسمي عاملاً أساسياً في المنظمة، والاهتمام به يؤدي إلى زيادة الرضى لدى أعضاء المنظمة، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد.

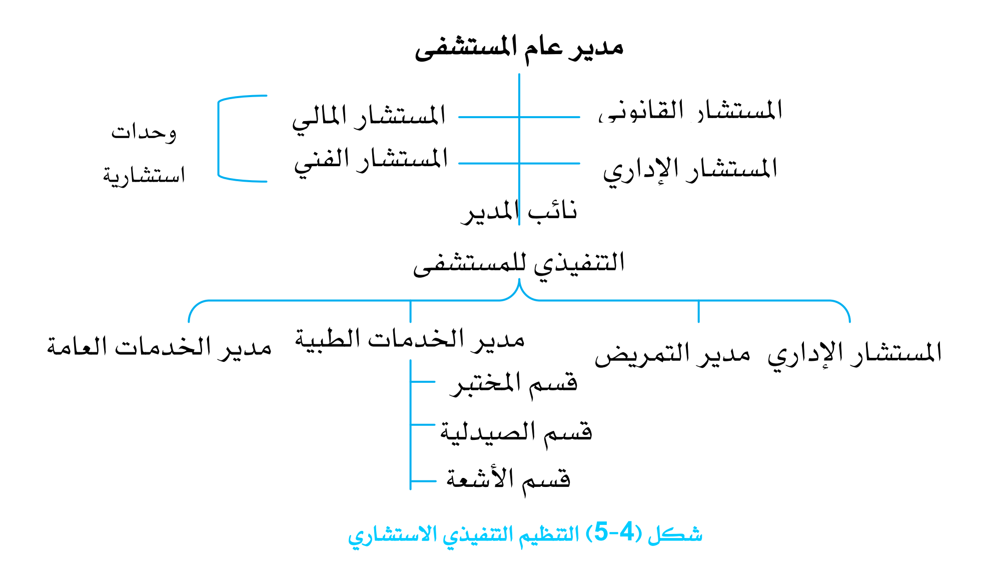
7-3-3-التنظيم المرن Organic Organization:

تبنت هذا النوع من التنظيم المدرسة الموقفية Contingency، التي تركز على البيئة الخارجية، وزيادة حالة عدم التأكد، وبالتالي ضرورة المرونة في التنظيم حتى يتسنى للوحدة الإدارية أن تتخذ القرار الملائم للموقف.

عزيزي الدارس، يأخذ التنظيم في المستشفيات أشكالاً عدة أهمها: (حرستاني، 1990:104):

7-3-4-التنظيم التنفيذي الاستشاري Line and Staff Organization:

يتكون هذا التنظيم من مستويات إدارية ترتبط بعضها ببعض بخطوط متصلة، وتتدرج فيها السلطة من أعلى إلى أسفل، وهذا التدرج يمثل التنظيم التنفيذي. وهناك كذلك وحدات إدارية استشارية متصلة فقط بالإدارة العليا وغير متصلة بالمستويات الإدارية الأخرى، والشكل التالي يوضح ذلك:

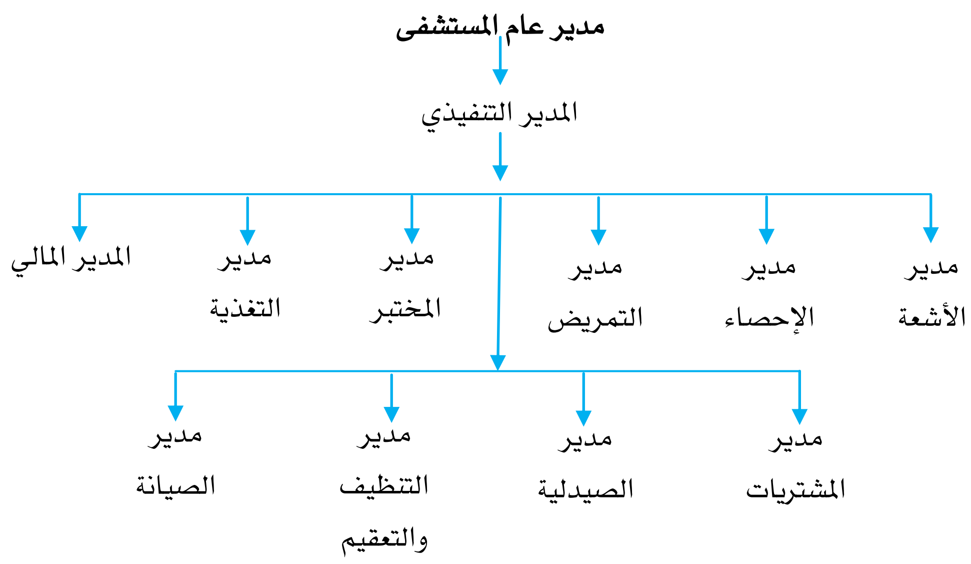


شكل (5-4) التنظيم التنفيذي الاستشاري

ويكون هذا النوع من التنظيم ملائماً للمستشفيات الكبيرة، لما يتميز به من وضوح خطوط الاتصال للإدارات التنفيذية. ويؤخذ على هذا النوع من التنظيم احتمال حدوث صراع بين التنفيذيين والاستشاريين.

5-3-7-التنظيم الوظيفي Functional Organization:

يقسم هذا النوع من التنظيم على أساس التخصص، مما يسهل عمليات اتخاذ القرارات سواء الفنية منها أو الإدارية. والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (4-6) التنظيم الوظيفي

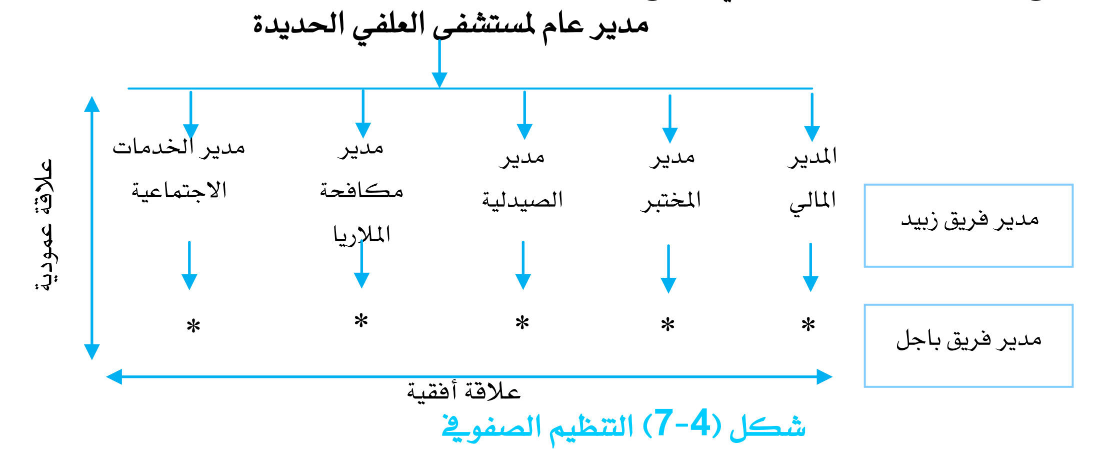
7-3-6-التنظيم المصفوفي Matrix Organization:

عزيزي الدارس، ويتصف هذا النوع من التنظيم بوجود نوعين من العلاقات:

أ- علاقة أفقية بين مسئول الفريق الطبي والعاملين معه.

ب- علاقة عمودية (وظيفية) تربط الموظف بالإدارة أو القسم الذي يتبعه.

وهذا النوع من التنظيم يسود في المستشفيات التي تتبنى مشاريع ميدانية سواء كانت وقائية أو بحثية،و يتضح كذلك أثناء إجراء العمليات. ويتصف هذا النوع من التنظيم بأنه مؤقت، ينتهي بانتهاء المشروع أو العملية. والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (4-7) التنظيم الصفوفي

أسئلة التقويم الذاتي

?

بين أهمية التنظيم المصفوفي. وفيما يستخدم؟

4-7-التقسيم الفندقي السائد في المستشفيات الأهلية:

عزيزي الدارس، تتميز المستشفيات الأهلية بحسن تنظيمها الداخلي للأقسام الطبية التي تشمل: الباطنية، والقلب، والنساء والولادة، والعيون، و المسالك البولية والكلى... الخ، وكذلك توفير التقسيمات الفندقية التي تشمل:

أولاً: الأجنحة الخاصة:

توفر بعض المستشفيات الخاصة الكبيرة، جناح (شقة)، يشابه السويت في فنادق الدرجة الأولى. ويوفر في الجناح كافة وسائل الراحة والأثاث الفاخر، ويعامل النزيل معاملة خاصة، ويوفر له أنواع الاتصالات التي تمكنه من قضاء بعض مهامه الخارجية بسهولة ويسر، وكذلك استقبال ضيوفه، بل وعقد الصفقات.

ثانياً: غرفة من الدرجة الأولى الممتازة:

يشابه هذا النوع من الغرف الأجنحة من حيث الأثاث ووسائل الراحة والتسلية، ووجود الحمام الخاص، إلا أنها تختلف من حيث المساحة.

ثالثاً: غرفة من الدرجة الأولى العادية:

يتوفر في هذه الغرفة أثاث جيد وحمام خاص، إلا أن مساحتها أقل من الغرفة الممتازة وكذلك الأثاث.

رابعاً: غرفة من الدرجة الثانية:

يتواجد في هذه الغرفة عادة نزيلان في وقت واحد، ولا يسمح فيها بالمرافقين خلال ما هو عليه في الأجنحة والغرف الممتازة، والدرجة الأولى. وهذا النوع من الغرف لا يوجد بها حمام مستقل.

خامساً: عنابر الدرجة الثالثة:

تحتوي العنابر على عدة أسرة للمرضى، ويتوقف عدد العنابر على ضخامة المستشفى وعدد التخصصات الموجودة فيه.

أسئلة التقويم الذاتي

?

تتميز المستشفيات الأهلية بالتقسيمات الفندقية، بين على ماذا تشمل تلك التقسيمات؟ وخصائص كلٍ منها.

8- الخلاصة:

عزيزي الدارس، تناولنا في هذه الوحدة بالشرح والتفصيل مفهوم وطبيعة عمل المستشفيات، والتقسيمات والتصنيفات المختلفة لأنواع المستشفيات، وكذلك وظائفها المختلفة، أيضاً تم استعراض الأخلاقيات الواجب توافرها في المنظمات الصحية كعدم ممارسة المجاملات والمحسوبية، أو عدم القيام أو قبول الوساطة، أو تعاطي الرشوة، أو التزوير والغش، وعدم الاستغلال، وغيره من الأخلاقيات السيئة، بالإضافة إلى تناول أخلاقيات الطبيب والصيدلاني. وتم في هذه الوحدة مناقشة بيئة عمل المستشفى كون المستشفى منظمة تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، سواء كانت بيئة خارجية أو بيئة داخلية، والعناصر المختلفة لأدائها.

وأخيراً تناولنا بالشرح والتفصيل الهيكل التنظيمي للمستشفيات، والعوامل المؤثرة فيه.

9- لمحة مسبقة عن الوحدة الخامسة:

عزيزي الدارس، في الوحدة الدراسية الخامسة التي هي بعنوان " إدارة منظمات التشييد والمقاولات" سنتناول أهمية نشاط التشييد؛ كونه يلامس أغلب جوانب الحياة اليومية، وكذلك مفهوم وأهداف إدارة منظمات المقاولات؛ لأنها بحاجة إلى تطبيق مفاهيم الإدارة في جميع جوانبها، بالإضافة إلى الجوانب الفنية المتخصصة، كذلك طبيعة نشاط منظمات التشييد، والاختلاف بينها وبين المنظمات الصناعية.

أيضاً سنتناول منظمات التشييد والمقاولات كنظام مفتوح، وأخيراً أنواع مشروعات التشييد المختلفة.

10- مسرد المصطلحات:

عزيـزي الـدارس، نـذكر لـك في ختـام هـذه الوحـدة مسـرداً لمصـطلحات ومعاني الألفاظ التي تضمنتها هذه الوحدة، لعلها تكون مساعدة ومعينة لك على الفهم والاستيعاب.

- العلاقة بين المرضى: تجنب الوقوع في علاقة عاطفية أو جسدية مع المريض، وإذا لم يستطع فيجب تحويل المريض إلى زميل لمعالجته.
- عدم تسخير المهنة: عدم استغلال المهنة من أجل امتيازات ومنافع شخصية.
- البيئة الداخلية: هي ضمان الحفاظ على الموارد بما يؤدي إلى تعزيز الرضا لدى المنظمة مما يؤدي إلى الحد من السلبيات الناتجة من عدم الرضا.
- البيئة الخارجية: يقصد بها كل ما يحيط بالمستشفى.
- بيئة المهمات: هي ذلك الجزء من البيئة الخارجية الذي يؤثر بشكل مباشر على صياغة وتحقيق أهداف المنظمة.
- المزيج التسويقي: يتكون من العناصر الآتية: (المنتج، والأفراد، وعمليات التشغيل، والسعر، والتوزيع، والترويج،و الإثبات المادي).
- الإثبات المادي: أحد مؤشرات نجاح إدارة المنظمة الخدمية، ويقوم على البحث عن وسائل لجعل الخدمة شيئاً ملموساً ومدركاً.
- السلطة الطبية: تتمثل في توجيه الأطباء والممرضين بالتعليمات الطبية ذات العلاقة بنوع الرعاية اللازمة للمريض.
- السلطة الإدارية: تتمثل في تحديد: الرسوم، وفترات المناوبة، وتوفير المستلزمات الفردية لتقديم الخدمات الطبية.

11. التعيينات:

أولاً: الأسئلة الموضوعية:

أ-ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة الخطأ مع التعليل للعبارات الخطأ:

1) تتشابه الخدمات المقدمة للأفراد مع الخدمات المقدمة للأشياء.
2) توجه المستثمرين للاستثمار في مجال الخدمات دليل على زيادة الطلب على الخدمات، وزيادة رفاهية المجتمع.
3) هناك خيارات تساعد المدير على الحد من التغير في الطلب على الخدمة منها زيادة السعر في وقت الرواج.
4) من خصائص الخدمة القدرة على لمسها وقابليتها للخزن.
5) يعتمد التميز في المنظمات الخدمية على نمطية الخدمة.
6) يراعى عند تقديم الخدمات للأفراد الجانب الإنساني وإغفال الجانب الفني.
7) يقصد بنظام تقديم الخدمة: الأنظمة واللوائح السائدة في المنظمة.
8) من مؤشرات رفاهية المجتمع زيادة عدد العاملين في القطاع الخدمي.
9) من التحديات التنافسية التي تواجه المنظمات الخدمية هي سهولة ممارسة النشاط.
10) تتميز الخدمة عن السلعة كونها يمكن فصلها عن المنتج، وأنها متباينة.
11) يتم التركيز على الجانب السلوكي أكثر من الجانب الفني في الخدمات المقدمة كهندسة وتصميم الحدائق.
12) يخضع تميز الخدمة لتقدير وإدراك المقاييس والمواصفات.

ب-حدد الإجابات الصحيحة من بين البدائل التالية:

1) تكون درجة النمطية في المنظمات:

أ-مستشفى الثورة

ب-جامعة صنعاء

ج-الجامعة اليمنية

د-لاشيء مما سبق

2) تكون المعلومات أكثر أهمية:

أ-البنوك

ب-المستشفيات

ج-الفنادق

د-كل ما سبق

3) تكون الكثافة العمالية عالية في حالة خدمات:

أ-الطيران

ب-الصيانة

ج-العيادات

د- لاشيء مما سبق

4) من أهم مشاكل المنظمات الخدمية مرونة:

أ-الطلب

ب-العرض

ج-الموارد

د-جميع ما سبق

5) يخضع تميز الخدمة لتقدير وإدراك:

أ-المقاييس والمواصفات

ب-الإدارة

ج-الزبون

د-جميع ما سبق

6) إقبال رجال الأعمال للاستثمار في مجال الخدمات مؤشر لي:

أ-زيادة الطلب عليها

ب-عدم حاجتها لرأس مال كبير

ج-اعتمادها على العنصر البشري

د-جميع ما سبق

7) تستفيد المنظمات الخدمية من الوقت الضائع في بيع أكبر قدر من الخدمات، ومن أمثلة ذلك:

أ-الطيران

ب-المستشفيات

ج-الفنادق

د-جميع ما سبق

8) يتم التركيز على الجانب السلوكي أكثر من الجانب الفني في الخدمات المقدمة لـ:

أ-هندسة وتصميم الحدائق

ب-الحراسة

ج-نقل البضاعة

د-لاشيء مما سبق

9) من مؤشرات رفاهية المجتمع:

أ-زيادة معدل الدخل

ب-ما ينفق على الخدمات

ج-زيادة عدد العاملين في القطاع الخدمي

د-جميع ما سبق

10) يتأثر نظام تقديم الخدمة بخصائص ذات علاقة بالمستهلك منها:

أ-القدرة الشرائية

ب-الخبرة

ج-المستوى التعليمي

د- جميع ما سبق

11) من التحديات التنافسية التي تواجه المنظمات الخدمية هي:

أ-سهولة ممارسة النشاط

ب-صعوبة إدارتها

ج-التميز

د- جميع ما سبق

12) تتميز الخدمة عن السلعة كونها:

أ-منفصلة عن المنتج

ب-متباينة

ج-منخفضة السعر

د- لا شيء مما سبق

ثانياً: الأسئلة المقالية:

1) تناول بالشرح القضايا والمفاهيم التالية:

- التسهيلات الداعمة، والسلع في المنظمات الخدمية مع الأمثلة.
- تحدث بالتفصيل عن خصائص عمل المنظمات الخدمية مع الأمثلة.
- اشرح التحديات التنافسية التي تواجهها المنظمات الخدمية.
- وضح أوجه الاختلاف بين السلعة والخدمة.

2) هناك تقسيمات مختلفة لأنواع الخدمات-عدد ذلك.

3) اذكر الخصائص التي تتصف بها المنظمات الخدمية.

4) بين مفهوم الخدمة، والخصائص التي تتميز بها الخدمة عن المنتج السلعي.

12- إجابات التدريبات:

عزيزي الدارس، أضع بين يديك فيما يأتي أجوبة التدريبات الواردة في هذه الوحدة، علها تكون مساعدة لك في الاستيعاب والفهم.

تدريب (1):

من أجل ضرورة توفير خدمة صحية دون استغلال حاجات والآم المريض وأخذ أمواله بأكثر مما هو معتاد، وبالتالي يتم تقدير تكاليف الخدمة، وعدم استغلال حاجة المريض، مما قد يؤثر على طلب الخدمة من قبل المريض، وبما لا يؤدي إلى استغلال الآم وحاجات المريض، الأمر الذي سيؤدي إلى عدم رضى وخيبة أمل، وانعدام ثقة المرضى بالخدمات الصحية المقدمة.

تدريب (2):

وتعزى أسباب السرقات في المستشفيات إلى: ضعف الإيمان، والظروف المادية الصعبة: (شح المرتبات والأجور)، وسوء اختيار العاملين، والثقة في غير محلها، وعدم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب، وضعف الأنظمة الرقابية، وأخيراً تفشي ظاهرة الفساد في المجتمع.

تدريب (3):

مقارنة بين البيئتين (الداخلية والخارجية) اللتين تعمل في إطارهما المستشفيات (المنظمات الصحية):

البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
-تشمل تصميم البناء التنظيمي. -يمكن من خلالها صياغة الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة. -تشمل: أنظمة التفويض، والصلاحيات لإدارة الأقسام. -تحدد أهداف المنظمة الواجب تحقيقها. -الإجراءات المتعلقة بنمطية وطبيعة العمل داخل المستشفى.	-يشمل المحيط الخارجي بالمنظمة الصحية وتتقسم إلى بيئة عامة وبيئة المهمات. ولكل من هاتين البيئتين خصائصها المختلفة التي تميزها عن الأخرى.

تدريب (4):

مقارنة بين أخلاقيات الوظيفة العلاجية والوقائية:

أخلاقيات الوظيفة العلاجية	أخلاقيات الوظيفة الوقائية
1-الاحترام والمساواة والعدالة في التعامل مع المرضى. 2- المحافظة على سرية مرض المريض. 3- توفير الرعاية الصحية على أساس حاجة المريض. 4- توفير مكان استضافة ملائم لحالة المريض وظروفه. 5-عزل المريض المعدي مرضه. 6-إبلاغ الجهات المختصة عن الحالة المرضية الوبائية.	1- الإبلاغ عن أي حالة مرضية معدية. 2- التخلص السليم والعلمي من النفايات الصلبة والسائلة. 3- المشاركة بأمانة وصدق وإخلاص في حملات التطعيم والتحصين. 4- تقديم المساعدات والعون لمرضى وضحايا الحوادث. 5- استخدام الأمصال واللقاحات بأمانة وصدق.

تدريب (5):

من يدير المستشفى طبيب أم إداري متخصص؟

هناك رأيان في من يدير المستشفى:

1. يسند منصب مدير المستشفى إلى طبيب؛ لأنه أكثر قدرة على التعامل مع زملائه من أطباء وممرضين وممرضات.
2. يسند منصب مدير المستشفى إلى مدير متخصص؛ لأن إسناد هذا المنصب إلى طبيب يؤدي إلى حرمان المجتمع من طاقة فنية هو بأمس الحاجة لها، إذ أن عمله الإداري سوف يعطله عن مهامه الأساسية (الطبية).
3. الجمع بين الاتجاهين من خلال تقسيم البناء التنظيمي إلى قطاعين وبالتالي سلطتين طبية وإدارية:

أ- قطاع طبي ويديره طبيب متخصص، لأنه أكثر قدرة على التفاهم مع زملائه في الأمور الفنية.

ب- قطاع فني ويديره مدير متخصص في الإدارة.

أخذت بهذا الاتجاه دول كثيرة منها اليمن، كما هو سائد في مستشفى الثورة العام في صنعاء، والتنسيق في هذا النوع من التنظيم أكثر تعقيداً وصعوبة، وبشكل خاص في المستشفيات كبيرة الحجم والتفاهم. والانسجام بين القطاعين يساعد على تقديم الخدمة الطبية بفاعلية وكفاءة.

13ـ قائمة المراجع:

1. الميداني عبد الرحمن حسن (2008)، "الأخلاق الإسلامية" الجزء الأول، دار القلم دمشق – سوريا.
2. فارع وهيبة غالب، وكشيح على وآخرون (2008)، "أثر أخلاقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري"، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، مركز البحوث والاستشارات – اليمن – صنعاء.
3. المرهضي سنان غالب (2010)، "أثر نظام الحوافز في أخلاقيات الوظيفية العامة: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في المنظمات العامة"، مجلة كلية التجارة والاقتصاد العدد 34 سبتمبر 2010، ص1: 28.
4. العنزي سعد علي (2008)، "الإدارة الصحية"، اليازوري – الأردن.
5. نصيرات فريد توفيق (2008)، "إدارة المستشفيات"، إسراء للنشر والتوزيع عمان– الأردن.
6. جاد الرب سيد محمد (2008)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية"، مطبعة العشري، مصر العربية.
7. كتاب الإحصاء السنوي (2008)، الجهاز المركزي للإحصاء، اليمن – صنعاء – يوليو 2009.
8. حرستاني حسان محمد (1990)، "إدارة المستشفيات" معهد الإدارة العامة – الرياض، السعودية.
9. قانون رقم (60) لسنة 1999، بشأن المنشآت الطبية الخاصة الجريدة الرسمية، العدد الرابع والعشرون الصادر بتاريخ 24 رمضان هـ الموافق 31 ديسمبر 1999م.
10. المرهضي سنان غالب (2011)، "نظرية المنظمة والتغير التنظيمي"، مركز الأمين للطباعة والنشر – اليمن – صنعاء.

11. Jones Gareth (2010), "Organizational Theory Design and Changes" Pearson Prentice Hall.
12. غنيم أحمد محمد (2006)، "إدارة المستشفيات رؤية معاصرة" المكتبة المصرية.
13. الحمادي نبيل حزام (بدون تاريخ)، "أخلاقيات المهن الطبية" مجموعة محاضرات متداولة في أوساط طلاب العلوم الصحية – جامعة صنعاء، 2010.
14. اللائحة التنفيذية للقانون رقم (60) لسنة 1999م، صادرة عن مجلس الوزراء اليمني رقم (132) لسنة 2004، ، وزارة الشئون القانونية- الجريدة الرسمية العدد (4) لسنة 2004.
15. قانون رقم (26) لسنة 2002، بشأن مزاولة المهن الطبية والصيدلانية وزارة الشئون القانونية – الجريدة الرسمية، ديسمبر 2005.

5

الوحدة الخامسة

إدارة منظمات التشييد والمقاولات

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1-1. التمهيد:

عزيزي الدارس، يعد التشييد نشاطاً حيوياً مستمراً باستمرار الحياة؛ نظراً لحاجة الإنسان إلى السكن والإيواء، بغض النظر عن ذلك السكن ونوعيته، وتلامس أعمال التشييد المختلفة أغلب جوانب الحياة اليومية مما يعكس نفسه على تفاعل ذوي الاختصاص والمهتمين بمختلف أعمال التشييد والغرض منها.

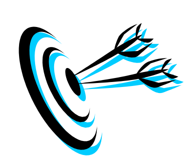
إن أهداف إدارة منظمات المقاولات (المشروع) تتمثل في تحقيق أفضل أداء من حيث الكلفة، والوقت، والمعيار الإداري والفني الذي يرضى المستفيد ويقدم منتوجاً متميزاً.

وينظر إلى التشييد على أنه عملية تعتمد على مصادر رئيسة هي: المواد، والآليات، واليد العاملة، والتقنية الهندسية، والأموال. وإدارة التشييد تتكون منها منظمة فريدة متميزة عن المنظمات الأخرى.

1-2- أهداف الوحدة:

عزيزي الدارس، بعد دراستك لهذه الوحدة يجدر بك أن تكون قادراً على أن:

1) تتعرف على مفهوم إدارة التشييد والمقاولات، وأهمية نشاط التشييد كمنظمة فريدة ومتميزة عن المنظمات الأخرى.
2) تقارن بين طبيعة نشاط منظمات التشييد والاختلاف بينها وبين المنظمات الصناعية وأوجه الاتفاق فيما بينهما.
3) تشرح الأبعاد التي على أساسها تمارس منظمات المقاولات نشاطها.
4) توضح مراحل دورة المشروع المختلفة من بداية المشروع ومرحلة التأسيس، ومراحل المشروع المختلفة.
5) تناقش منظمات التشييد والمقاولات كنظام مفتوح سواء كان ذلك متمثلاً بالمدخلات، أو فيما يتعلق بالعمليات وانتهاء بالمخرجات.
6) تتعرف إلى الأنواع المختلفة من مشروعات التشييد.



1 -3. أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس، لكي تحقق هذه الوحدة الأهداف الأساسية المتوخاة فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام هي:

1) طبيعة نشاط منظمات التشييد والمقاولات.
2) منظمات التشييد والمقاولات كنظام مفتوح.
3) أنواع مشروعات التشييد.

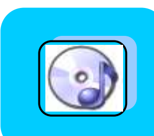
1 -4. قراءات مساعدة:



إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة ، يرجى منك عزيزي الدارس أن تستفيد منها قدر الإمكان؛ نظراً لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة:

1) باري دونالد، بولسون بويد (2005) " إدارة التشييد المتخصصة" ترجمة سعيد بن مشيب سع مني، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث-الرياض، السعودية.
2) المصري أحمد محمد (1998) " إدارة التشييد"-مؤسسة شباب الجامعة-مصر ، الأسكندرية.
3) صفو ياسين فوزي (1995) " العوامل الاستراتيجية والتكتيكية المؤثرة في نجاح إدارة مشاريع البناء"-رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية-العراق.

1 -5. الوسائط التعليمية المساعدة:



عزيزي الدارس، لكي تحقق أهداف الوحدة يجب عليك أن تقوم بالآتي:

1) قراءة المادة العلمية الموجودة في هذه الوحدة، وحل تدريباتها ، والتقويم الذاتي الخاص بها.
2) زيارة موقع التعلم عن بعد http//;dl.ust.edu بنظام LMS وموقع الجامعة www.ust.edu.
3) أقراص الحاسوب وأشرطة التسجيل المصاحبة للكتاب المقرر من الوسائط التي يمكن الاستفادة منها.
4) نماذج الامتحانات وإجاباتها النموذجية، المعدة من قبل عمادة التعليم المفتوح ووحدة الإشراف الأكاديمي.

2- طبيعة نشاط منظمات التشييد والمقاولات:

2-1-أهمية نشاط التشييد:

عزيزي الدارس، يعتبر التشييد نشاطاً حيوياً مستمراً باستمرار الحياة في هذا الكون، نظراً لحاجة الإنسان إلى السكن والإيواء، بغض النظر عن ذلك السكن ونوعيته. وقد تتغير الأدوات والمواد والآلات وأماكن الإنشاءات لكن الحاجة إلى التشييد والبناء تظل مستمرة.

تلامس أعمال التشييد المختلفة أغلب جوانب الحياة اليومية؛ مما يعكس نفسه على تفاعل ذوي الاختصاص، والمهتمين بمختلف أعمال التشييد، والغرض منها، فنجد مثلاً: تركيز تصميم المستشفيات والمتخصصين في الطب على تلبية واحتياجات ورغبات المرضى المتنوعة، بينما تنعكس فلسفة التعلم على فن تصميم المدارس والمعاهد والجامعات، وتأسيساً على ذلك فمن الضروري إلمام ومعرفة المقاولين والمهندسين والمصممين بالهدف وطبيعة النشاط الذي سيمارس في المبنى (سعد فنيس 22: 2005).

2-2-المفهوم:

عزيزي الدارس، يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة منظمات المقاولات (المشروع) تتمثل في تحقيق أفضل أداء من حيث: الكلفة، والوقت، والأداء الفني والإداري الذي يرضي المستفيد ويقدم منتوجاً متميزاً (يتمثل في الانتهاء من تنفيذ المشروع بشكل مرضٍ لجميع الأطراف) (صفو، 1995: 6). وينظر إلى التشييد على أنه "عملية إبداعية تعتمد على ستة مصادر رئيسة هي: المواد،و الآليات،و اليد العاملة،و التقنية الهندسية،و الأموال، وإدارة التشييد، تتكون منها منظمة فريدة متميزة عن المنظمات الأخرى" (الجار الله 1993: 2). وتأسيساً على ما سبق فإن منظمة المقاولات تحتاج إلى تطبيق مفاهيم الإدارة في جميع جوانبها، إضافة إلى الجوانب الفنية المتخصصة. يمكن أن ينطبق هذا المفهوم في حالة قيام منظمات المقاولات بتبني فكرة إنشاء المشروع منذ بدايته كفكرة والقيام بتنفيذه حتى نهايته. ولكن إذا ما تم النظر إلى منظمات المقاولات كطرف تنفيذي فقط فإن المفهوم يصبح: المقاولات عبارة عن طرف تنفيذي لأعمال معينة في مدة محددة وبخصائص محددة. وعلى ضوء هذه المفهوم فإن عمل المقاولات تنفيذي روتيني مشابه لأعمال الأقسام والوحدات الإشرافية في عنابر الإنتاج في القطاع الصناعي.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

وضح مفهوم أدارة منظمات المقاولات، مبيناً أهمية نشاط التشييد في مختلف جوانب الحياة اليومية.

2-3-طبيعة نشاط منظمات التشييد والاختلاف بينها وبين المنظمات الصناعية:

تغير ومرونة موقع نشاط منظمات التشييد قياساً بالمنظمات الأخرى:

تعتمد منظمات المقاولات في نشاطها على الانتقال إلى موقع المشروع بآلاتها ومعداتها واليد العاملة بأنواعها، مما يعني تنوع أماكن نشاط المنظمة، بينما تمارس المنظمات الصناعية نشاطها في موقع ثابت تتم فيه كافة العمليات اللازمة للخروج بسلع نهائية أو نصف مصنعة. وتتجه منظمات التشييد الحديثة في نشاطها إلى الاعتماد على "أكبر قدر ممكن من الأجزاء المصنوعة أو النصف مصنوعة، ويقتصر نشاط المنظمة في عملية البناء في الموقع على التجميع والتجهيز والتركيب والتشطيب، حتى تصل الأجزاء الجاهزة إلى نسبة عالية جداً من العملية التصنيعية، وذلك بهدف تخفيض الأعمال في الموقع، وإنجاز المبنى في أقل وقت ممكن". (المصري، 1998: 59).

2-4-أوجه الاختلاف بين منظمات التشييد والمنظمات الصناعية:

تختلف منظمات التشييد عن الصناعية في أوجه كثيرة منها:

- أكثر اعتماد وتأثراً بالعنصر البشري.
- تحظى فيها العلاقات العامة بأهمية قصوى.
- تتولى القيادات العليا في المنظمة مسئولية التسويق.
- يعتبر الولاء التنظيمي ذا أهمية بالغة؛ نظرا لطبيعة العقود التي تبرمها منظمات التشييد التي تتطلب الأمانة والإخلاص.
- تفويض السلطة إلى قادة فرق العمل الميدانية، حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الملائمة في المواقف المختلفة.
- تنوع واختلاف العمالة التي تعمل معا في موقع واحد مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معها.



تدريب (1)

هناك أوجه اختلاف بين منظمات التشييد والمنظمات الصناعية-قم باستخلاص تلك الاختلافات.

2-5-الأبعاد التي على أساسها تمارس منظمات المقاولات نشاطها:

عزيزي الدارس، تمارس منظمات المقاولات نشاطها من خلال الأبعاد التالية:

أولاً: ممارسة مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

أ. دراسة المشروع من خلال: التصاميم المعدة، والوثائق ذات العلاقة بالمشروع والمعدة من قبل المتخصصين، وقد تكون التصاميم والوثائق أولية (مشروع تحت النقاش) أو نهائية، ودور منظمات المقاولة في هذه الحالة يكون تنفيذياً. ويشمل نشاط المنظمة في هذه المرحلة دراسة موقع تنفيذ المشروع ميدانياً، وكذلك دراسة التسهيلات والخدمات التي قد تكون متاحة في موقع المشروع أو في محيطه، وإمكانية الاستفادة من ذلك أثناء عمليات التنفيذ.

ب. العمل على الفوز بالمشروع (محل الدراسة) سواء من خلال المفاوضات الفردية والعلاقات الشخصية أو المناقصة.

ج. تقدير الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع وكمياتها وأنواعها وخصائصها من كل مورد.

د. رصد الأموال اللازمة للبدء بتنفيذ المشروع.

ثانياً: تحديد بداية ونهاية المشروع:

عزيزي الدارس، تحديد وقت البدء بتنفيذ المشروع قد يكون من خلال إدارة المنظمة، أو حسب طلب الزبون، وقدرات المنظمة على الوفاء بذلك معيار أساس للحكم على مصداقية المنظمة من قبل الزبون والمجتمع (إذا كان المشروع عاماً، مستشفى، مدرسة... إلخ).

ثالثاً: هدف محدد:

عزيزي الدارس، تتعدد الأهداف والمدى الزمني لأغلب المنظمات، فتسعى المنظمات الصناعية مثلا إلى زيادة المبيعات وتعزيز الرضا لدى المستهلك. بينما نجد منظمات المقاولات تنظر إلى كل مشروع باعتباره هدفاً بحد ذاته، يجب إنجازه في الوقت المحدد. وبذلك فإنها تحقق أهدافاً ضمنية تشمل: زيادة دوران رأس المال العامل، واستغلال الآلات والمعدات والمواد والتسهيلات المساعدة، وتعزيز رضا الزبون أو المستفيدين من المشروع.

رابعاً: وضع جدول زمني لعمليات التنفيذ:

عزيزي الدارس، تمر عمليات تنفيذ المشاريع في منظمات المقاولات بمراحل عدة حتى تسلم بصورة نهائية للزبون أو المستفيدين، وتنفيذ كل مرحلة يتطلب موارد تختلف في الحجم والنوع عن المراحل الأخرى. وبناء على ذلك تضع إدارة المنظمة أو الفريق المنفذ للمشروع برنامجاً زمنياً لوصول المواد في كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع. وفاعلية وكفاءة القائمين على تنفيذ المشروع في وضع جدول زمني دقيق لحاجات تنفيذ كل مرحلة من المشروع أحد المعايير الأساسية لنجاح المنظمة، والتأكد من انسياب عمليات التنفيذ، والحد من الاختناقات في موقع العمل، وبالتالي إنجاز المشروع في الوقت المحدد. وهذا ما تؤكد عليه وزارة الإنشاءات والإسكان في المادة (14) من الشروط العامة لعقد المقاولات، 1994.

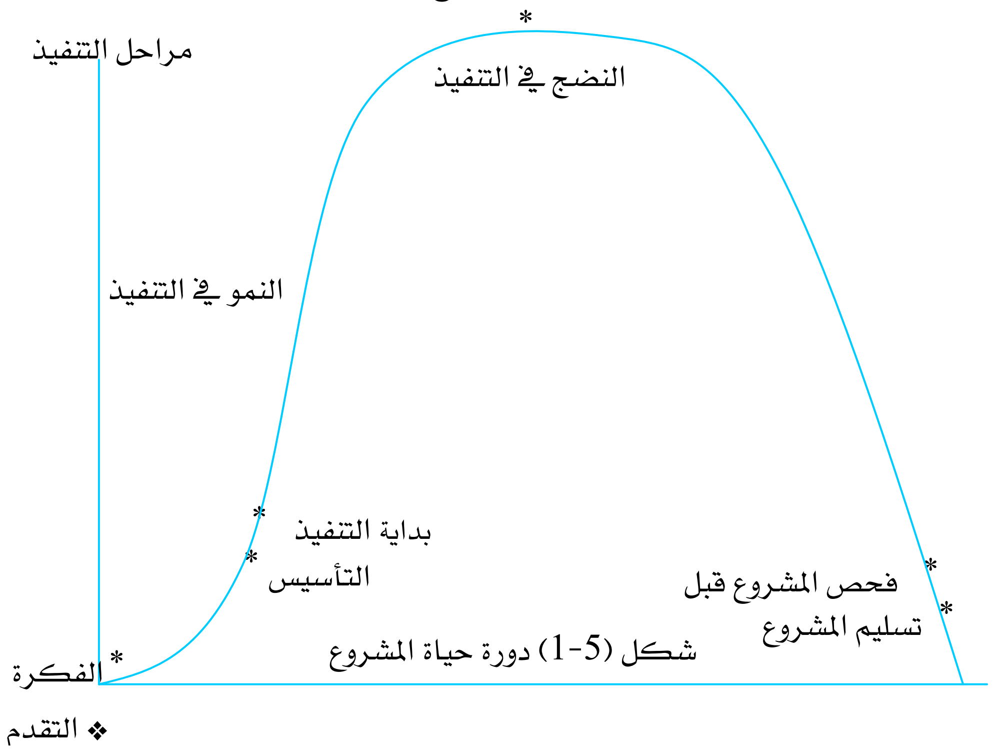
أسئلة التقويم الذاتي

؟ عدد الأبعاد التي على أساسها تمارس منظمات المقاولات نشاطها.

6-2-دورة حياة المشروع

دورة حياة المشروع عبارة عن مجموعة من المراحل المتعاقبة التي يمر بها أي مشروع وهي تختلف باختلاف طبيعة ونوع المشروع، وظروف البيئة الخارجية للمشروع.

تمر أغلب مشروعات المقاولات بمراحل عديدة يوضح أهمها شكل (5-1):



شكل (5-1) دورة حياة المشروع

❖ التقدم

2-6-1-مرحلة ما قبل الولادة:

أولاً: الفكرة:

عزيزي الدارس، يتم في هذه المرحلة دراسة فكرة المشروع (بغض النظر عن مصدرها) في المنظمة من خلال التحليل المبدئي لاحتياجات المشروع، والتنبؤ بالظروف البيئية التي سوف تصاحب عملية تنفيذ المشروع. ويتولى فريق عمل متخصص من المنظمة دراسة:

أ. تحليل عميق لفكرة المشروع، خاصة إذا كان مصدرها الزبون.

ب. زيارة الموقع المقترح لإنشاء المشروع، والتأكد من توافر: المياه، ومخازن للمواد، أو إمكانية إنشاء مخازن مؤقتة (صندقة) مثلا، ومكان للحراسة، والخدمات الأساسية للعمال (مطاعم، دكاكين... الخ)، والمواصلات، وأخيراً سهولة نقل المواد.

ج. البدائل المتاحة والجدوى من كل بديل.

د. تقدير تكاليف تسوية موقع إنشاء المشروع.

ه. برامج عمليات التنفيذ (يتم تصميم برامج التنفيذ باستخدام الأساليب الكمية والبرامجيات)، والموازنات الأولية، ومدى تأثير ذلك على المشاريع الحالية قيد التنفيذ.

و. تقدير السيولة النقدية، ومصدرها اللازمة للبدء بتنفيذ المشروع.

ز. اقتراح التساؤلات التي تحتاج إلى الإجابة من المستفيدين أو ذوي العلاقة بالمشروع.

ثانياً: التقدم للمناقصة:

استراتيجيات إعداد وتقديم العروض:

عزيزي الدارس، تعتبر صياغة الاستراتيجيات من مهام وأولويات القيادات العليا في المنظمة. ويعتبر التحليل البيئي، ومعرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية الخطوة الأساس التي تسبق صياغة الاستراتيجية. ومعرفة القيادة العليا في منظمات المقاولات واسترشادها بالخطوات التالية ربما يساعدها على تقديم عرض جيد (الجار الله، 1993):

أ. دراسة الموقف والتأكد من: جدوى المشروع، وقدرة المنظمة،و وقت التنفيذ،و فهم وثائق المناقصة بشكل جيد، والاستفسار عن أي غموض (من شروط التقدم للمناقصات العامة استلام وثائق المناقصة)،و زيارة موقع المشروع ميدانيا (تلزم الشروط العامة لعقد المقاولات، 1994 مادة (11) صاحب العمل بتقديم أي معلومات عن موقع العمل مع وثائق العطاء، كما تلزم المقاول بزيارة وتفحص الموقع)، وتحليل موقع المنافسين، والتنبؤ بأي تغيرات بيئية، ووضع البدائل الملائمة.

ب. خصائص العرض: يتصف العرض الجيد بخصائص تشمل: صياغة الهدف على شكل فقرات مختصرة ومتسلسلة، واختيار العبارات الملائمة،و وضع بعض التفاصيل الضرورية على شكل ملاحق، وإرفاق العرض بالبرنامج الزمني للتنفيذ، والآليات والمعدات، والمسئول عن تنفيذ المشروع، وما يثبت خبرات المنظمة وإمكانياتها. وبعد إتمام إعداد العرض لابد من التأكد من: مكان تسليم العرض والتاريخ المحدد لذلك، عدد النسخ المطلوبة، والمرفقات المطلوبة تماماً،و التأكد من مطابقة العرض لتعليمات تقديم العطاء الصادرة عن وزارة الإنشاءات والإسكان في اليمن (الشروط العامة لعقد المقاولات، 1994: 2: 4).

ج. عوامل غير مباشرة تؤثر في قبول العرض من عدمه تتضمن: شخصية وسلوك ممثل المنظمة، والعلاقة الشخصية، وقدرة الشخص على بيع العرض، والإصغاء للمستفيد أكثر من التحدث، معرفة الشخص المقابل قدر الإمكان.

تشترط وزارة الإنشاءات والإسكان في الجمهورية اليمنية (الشروط العامة لعقد المقاولات الجزء الثاني 1994) على المقاولين المتقدمين للمناقصات الآتي:

- تقديم كشوفات بأسماء المشاريع التي يقوم بتنفيذها حالياً.

- أسماء ومؤهلات والتخصص والوظيفة والخبرة للجهاز الفني والإداري الذي سوف يتولى مسئولية تنفيذ المشروع.
- المعدات والآليات التي يتعهد المقاول بتوفيرها لتنفيذ الأعمال، إضافة إلى الضمانات (كفالة) البنكية ذات العلاقة بالمناقصة وحسن التنفيذ.
- التأمينات المختلفة.

2-6-2-مرحلة ما بعد الاقتناع بالفكرة أو الفوز بالمناقصة:

أولاً: الولادة:

عزيزي الدارس، بعد أن تقتنع إدارة المنظمة بجدوى الفكرة وإمكانية تنفيذها، أو الفوز بالمناقصة تبدأ في التركيز على استراتيجية بيع وتسويق الفكرة مع المستفيدين والمسئولين عن المشروع. وتعتمد هذه المرحلة على براعة وقدرة قيادات المنظمة التفاوضية مع أصحاب المشروع، وطبيعة المنافسة والعروض المقدمة. ويتركز جهد المفاوضين من قبل المنظمة ليس فقط في إقناع أصحاب المشروع أو المسئولين عنه بفكرة المشروع والجدوى منها، بل وتطوير مخططات ورسومات المشروع بما يلبي رغبات المسئولين عن المشروع. ويعتمد نجاح المفاوض في كسب ثقة صاحب المشروع على: القدرة على الإنصات للزبون أكثر من الحديث، وفهم العمل المطلوب، وحجمه، والحقوق والواجبات.

يقدم المفاوضون الوثائق وقوائم بأسماء الآليات والمعدات، سواء التي تمتلكها المنظمة أو تلك التي سيتم استخدامها في تنفيذ المشروع، وتصبح هذه أكثر أهمية في حالة ما تكون المنظمة صغيرة أو غير مشهورة. ويولد المشروع بمجرد التوقيع على اتفاقية تنفيذه.

ثانياً: مرحلة التأسيس:

عزيزي الدارس، بفوز المنظمة بالمشروع وتوقيعها على الاتفاقية مع المسئولين عن المشروع تبدأ مرحلة التنفيذ، وتسوية موقع المشروع، ووصول الآلات والمعدات، وتحديد موقع لكل شيء بما فيها التسهيلات المساعدة الأخرى. ويجوز للمقاول تحويل الأعمال التي رست عليه بالكامل أو جزء منها لمقاول آخر (تعاقد من الباطن أو فرعي) بعد الموافقة الخطية من المهندس (ممثل صاحب العمل)، إلا أن هذا التعاقد الفرعي لا يعفي المقاول الرئيسي من المسئولية تجاه صاحب العمل (مادة 4 من الشروط العامة للمقاولات 1994).

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل المشروع نظرا لأهمية الأعمال التي تنفذ والمتمثلة في أساس المشروع (المبنى)؛ لأن أي خلل في الأساس معناه تعرض المبنى للخطر، وتصحيحه في المراحل التالية

يصبح أكثر تكلفة، وإذا لم يصحح فإن النتائج تكون وخيمة سواء على مستوى المجتمع أو المنظمة المنفذة. وتؤكد شروط التعاقد على المشاريع العامة مادة (38) على عدم جواز تغطية أي عمل أو حجبه عن النظر إلا بعد إجراء الاختبارات اللازمة، وموافقة المهندس المختص. وتأسيساً على ذلك فإن عمليات الرقابة في هذه المرحلة تكون أكثر أهمية. وتحدد المنظمة فريق العمل والمسئول الأول عن تنفيذ المشروع. وقد تتفق المنظمة في هذه المرحلة أكثر مما تأخذ من المسئولين عن المشروع أو صاحبه بشكل عام، وفي حالة ما يكون المشروع فردياً بشكل خاص. ويتم في هذه المرحلة وضع جداول زمنية لوصول المواد إلى موقع المشروع حسب الحاجة، حتى يتم التقليل من تكاليف ومخاطر التخزين، كذلك وضع نظام مخزني علمي دقيق لعمليات قيد الداخل والخارج من المخزن، خاصة في حالة كبر المشروع.

ثالثاً: بداية التنفيذ:

عزيزي الدارس، يبدأ المشروع في هذه المرحلة في الظهور للعيان خاصة في مشروعات البناء، وتبدأ التدفقات النقدية على المنظمة. وتبدأ كذلك عمليات الرقابة والمتابعة من قبل المهندسين المتخصصين في المنظمة وأصحاب المشروع للتأكد من مطابقة الإنشاءات الفعلية للمخططات والرسومات، ومنع أي انحرافات أولاً بأول. وتكون استراتيجية المنظمة في هذه المرحلة إرضاء الزبون، والتأكد من مطابقة الإنشاءات للتصاميم والمواصفات الفنية.

رابعاً: مرحلة النمو:

تتسارع عمليات تنفيذ المشروع ويصبح أكبر حجماً، وتبدو العيوب إن وجدت أكثر وضوحاً.

خامساً: مرحلة اكتمال المشروع:

عزيزي الدارس، يتم استكمال إنشاء المشروع في هذه المرحلة، ويبدأ المستفيدون وأصدقاؤهم في التردد على المشروع، وإبداء الملاحظات، وإثارة الاستفسارات التي تحتاج إلى الرد عليها من قبل المسئولين عن تنفيذ المشروع. ويقوم أصحاب المشروع مع المسئولين عن تنفيذه في التأكد من مدى مطابقة المشروع للمخططات والرسومات والتصاميم الفنية. وتلافي أي انحرافات قبل البدء بعمليات التشطيب في حالة ما يكون المشروع مبنى. وتبدأ في هذه المرحلة عمليات سحب الآلات والمعدات وما تبقى من مواد إلى مشاريع أخرى أو مخازن المنظمة، وكذلك فريق العمل الميداني بشكل جزئ أو كلي واستبدالهم بفريق آخر يلاءم المرحلة التالية.

سادساً: مرحلة التشطيب:

عزيزي الدارس، تتعدد الآراء والأذواق في هذه المرحلة حول التشطيبات الداخلية من حيث: الأنواع والماركات والألوان، وتبدأ عمليات البحث والتسوق من قبل أصحاب المشروع. وتبدأ الحاجة

إلى العمالة الفنية المتخصصة التي قد تتعاقد مع المنظمة الإنشائية من الباطن، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل كونها تبرز جودة المشروع وكفاءة المنظمة في إرضاء المستهلك والجمهور. وتبرز الحاجة إلى عمليات المتابعة ليس فقط من قبل المنظمة بل وأصحاب المشروع وأحيانا المشرفين المباشرين لأعمال التشطيب (المتعاقدين من الباطن) مما يؤدي إلى ظهور الصراعات بين هؤلاء نظراً لاختلاف الآراء والأذواق والإدراك لما هو جيد وغير جيد في التشطيبات. وتشمل هذه المرحلة الأعمال التالية على التوالي.

- السباكة والتمديدات الصحية، والكهربائية المخفية.
- تنظيف الأسقف من بقايا الأخشاب والقراطيس وإزالة أي زوائد في الجدران، كذلك القيام بتركيب إطارات الأبواب.
- القيام بعمليات (التلبيس) التلبيس للحيطان الداخلية.
- تنفيذ أعمال النجارة المتمثلة في الشبابيك والعقود (القمريات).
- تنفيذ أعمال الجص (الخرشات) للأسقف والجدران على أساس الرسومات المحددة سلفاً.
- تنفيذ أعمال البلاط وتركيب الأدوات الصحية.
- أخذ مقاسات الأبواب بعد تنفيذ البلاط.
- تنفيذ أعمال الطلاء والدهانات والديكورات.
- تركيب الكهربائيات (الأضواء).
- إجراء اللمسات الأخيرة على أعمال النجارة.

تهدف الإشارات السابقة إلى إعطاء فكرة عن طبيعة هذه الأعمال في هذه المرحلة، والجهد المطلوب من مدير المنظمة الإنشائية في إدارة الموارد، وتوجيه العاملين، والتأكد من كفاءة الفنيين المنفذين لكل نشاط من أنشطة هذه المرحلة.

سابعاً: مرحلة الفحص قبل التسليم:

عزيزي الدارس، تتصف مثل هذه المشاريع بعدم الكمال مائة في المائة، وصعوبة تنفيذ المخططات والتصاميم كما وضعها المهندسون والفنيون، نظراً للصعوبات الكبيرة في تنفيذ ما خطط له نظرياً في الواقع، ولكن تضل هناك انحرافات مقبولة عن المخطط والتصاميم وأخرى غير مقبولة. وغالباً ما يتم تلافي الانحرافات غير المقبولة أثناء التنفيذ، خاصة إذا كان المهندسون الميدانيون يقظين ويتحلون بالمتابعة أولا بأول وعدم الإهمال. إلا أنه قد يحصل تضارب في الآراء بين المشرفين التنفيذيين التابعين للمنظمة الإنشائية المنفذة، وأولئك المشرفين المكلفين من قبل أصحاب

المشروع، وفي حالة كهذه ينشأ الصراع والتضارب في الآراء، وغالباً ما يتم حل مثل هذه المشاكل من قبل جهة أخرى محايدة. وبعد حل كل الخلافات التي قد تنشأ في هذه المرحلة يتم التوقيع على وثائق تؤكد ذلك، أو الانتقال إلى المرحلة التالية تلقائياً.

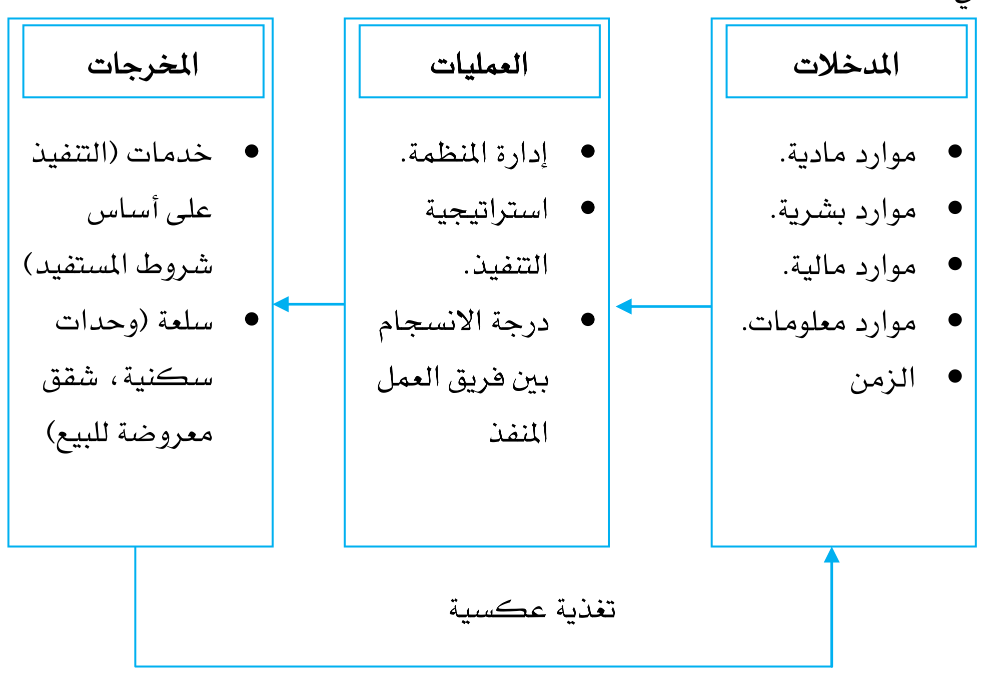
ثامناً: تسليم المشروع:

عزيزي الدارس، يتسلم أصحاب المشروع أو المسئولون عنه المشروع بعد التأكد من أنه قد استكمل من جميع الجوانب حسب الاتفاق مع المنظمة الإنشائية المنفذة، وتسليم ما تبقى من مستحقات أو الاتفاق على كيفية دفع ما تبقى من مستحقات، ويمنح المقاول شهادة تسليم ابتدائي للأعمال المنجزة سواء بشكل جزئي أو كلي في حالة المشاريع العامة (مادة 48 من الشروط العامة لعقد المقاولات)، وينبغي على المقاول تنظيف الموقع من أي مخلفات وبقايا، وإزالة كل معدات التشييد بعد الانتهاء من التنفيذ (مادة 33). وتقدم المنظمة الإنشائية ضمانات تؤكد فيها مسئوليتها عن أي عيوب إنشائية تظهر في المشروع خلال فترة محددة يتم الاتفاق عليها (خاصة في حالة المشاريع العامة).

وليس بالضرورة أن تمر عمليات تنفيذ أي مشروع بالمراحل السابقة، إذ أن ذلك يعتمد على حجم وطبيعة المشروع. ويعتبر كل مشروع ينجز بكفاءة وحسب المخططات والتصاميم بمثابة شهادة للمنظمة الإنشائية، ووسيلة استقطاب للزبائن الجدد، ودليلاً على كفاءتها في هذا المجال.

3- منظمات التشييد والمقاولات كنظام مفتوح:

عزيزي الدارس، أصبحت نظرية النظم أحد النماذج الإدارية الأساسية في دراسة نشاط المنظمات، وإذا ما نظرنا إلى نشاط منظمات المقاولات على أساس هذه النظرية شكل (40) نستخلص الآتي:



شكل (2-5) عمل منظمات المقاولات على أساس نظرية النظم

أسئلة التقويم الذاتي

?

بين العناصر التي تتكون منها كلٌّ من: المدخلات، والعمليات، والمخرجات وفقاً لنظرية النظم.

3-1-المدخلات

عزيزي الدارس، تعمل المنظمات على أساس مدخلات أساسية هي:

أولاً: موارد مادية:

تختلف الموارد المادية التي تحتاج إليها منظمات المقاولات باختلاف الحجم وطبيعة النشاط (إنشاءات، طرقات..)، إلا أن هناك موارد أساسية تحتاج إليها منظمات المقاولات بغض النظر عن الحجم وطبيعة النشاط، تشمل: وسائل النقل للعمال والمواد،و وسائل الحفر والتسوية (العادية)، ومبنى الإدارة، والمكاتب والأدوات المكتبية والحاسوب، والآثاث....إلخ. إلا أن نوعية هذه الموارد وعددها يختلف من منظمة لأخرى. وفقاً لحجم وطبيعة نشاطها كما هو موضح في الآتي:

مثال (1) مقاولات البناء:

يحتاج مقاول الإنشاءات (منظمة المقاولات) إلى معدات خاصة بالتشييد (مملوكة أو مستأجرة) يرغب صاحب المشروع في رؤيتها في موقع العمل لكي يتأكد من جدية المقاول وقدرته على تنفيذ المشروع. ورغم ذلك فيمكن تحريك الآلات والاستفادة منها بشكل فعال بين مواقع العمل المختلفة (خاصة إذا كانت مواقع العمل متقاربة)، في حالة ما تكون المشاريع فردية أو تابعة للقطاع الخاص. بينما لا يجوز ذلك في المشاريع العامة، سواء كان سحب المعدات من موقع العمل جزئياً أو كلياً بدون موافقة خطية من المهندس المكلف بالإشراف على المشروع من قبل وزارة الإنشاءات والإسكان (الشروط العامة لعقد المقاولة، 1994، مادة 53).

مثال (2) مقاولات الطرقات:

تشترط وزارة الإنشاءات والإسكان في اليمن على مقاولي الطرقات توفير معدات وآلات إلى الموقع لتنفيذ العمل، وأن يقبل مهندس الوزارة بها من حيث النوع، والحجم والكمية، على أن تشمل معدات: الدك، والنقل والوزن، وخرسانة الإسمنت البورتلاندي... إلخ. (المواصفات الفنية وطرق تنفيذ مشاريع السفلتة).

أسئلة التقويم الذاتي

؟

وفقاً لأساس المدخلات لنظرية النظم على ماذا تشتمل: الموارد المادية، و الموارد البشرية، و الموارد المالية؟

معايير توفر الموارد المادية:

أ-يجب توفير المواد وفق مفهوم Just in time (JIT) (تأخر المواد يؤدي إلى توقف العمل، وشراؤها قبل الموعد يؤدي إلى ضياعها أو ازدحام موقع العمل).

ب-الشراء أم الاستئجار (الجار الله، 1993):

-يكون قرار الاستئجار للآلات ملائماً في حالة ما تكون الحاجة للآلات محدودة (أياماً أو أشهراً) وتكاليف الإيجار أقل من الشراء.

-قرار الشراء ملائم في حالة تعادل تكاليف الشراء مع الاستئجار.

ج-تعدد المجهزين سواء للآلات أو المواد يجنب المنظمة احتكار المجهزين.

ثانياً: موارد بشرية:

عزيزي الدارس، تعتبر الموارد البشرية أهم مدخلات منظمات المقاولات بشكل عام، والبناء منها بشكل خاص. وتتشابه احتياجات المنظمات من الموارد البشرية إلى حد ما، ولكنها تختلف في العدد من كل نوع. لقد كانت أعمال الإنشاءات والتشييد في الماضي تعتمد على العمالة غير الماهرة ونصف الماهرة؛ نظراً لبساطة الأعمال والإنشاءات آنذاك. إلا أن التطور في مجال التشييد والبناء في الآونة الأخيرة الذي شهدته اليمن وعودة العمالة المهاجرة بأنواعها من الخليج عام 1990م انعكس على نوعية العمالة المطلوبة في منظمات المقاولات. ويلزم عقد المقاولات العامة (المادة 15) المقاول الذي ترسو عليه المناقصة، بتوفير فريق العمل الميداني المؤهل لتنفيذ المشروع في مراحله المختلفة، مع ضرورة تواجد المقاول أو من ينوب عنه بشكل مستمر طوال فترة التنفيذ، ويحق للمهندس الاعتراض على أية فرد غير مؤهل. وتتعاقد أغلب منظمات المقاولات مع عمالة فنية ماهرة ذات خبرة عالية ولفترات زمنية طويلة، خاصة تلك العائدة من الخارج؛ بهدف تحسين الأداء وجودة التنفيذ، وبالتالي إرضاء المستهلك الذي أصبح أكثر معرفة نسبياً في هذا المجال.

ثالثاً: الموارد المالية:

عزيزي الدارس، تتلخص معايير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد المالية في الآتي (الجار الله، 1993):

أ. الاحتفاظ بحجم ملائم من السيولة النقدية للوفاء بالتزامات المنظمة تجاه المواقف الطارئة.

ب. تفادي الاستثمار العالي في الأصول الثابتة، والحرص على الاستثمار في الأصول المتداولة قدر الإمكان.

ج. التأمين بشتى صوره (تعتبر التأمينات في اليمن متواضعة جداً في قطاع المقاولات).

د. تجنب الدخول في مشاريع تزيد عن طاقة المنظمة المالية والفنية.

هـ. المفاضلة بين مصادر التمويل بطريقة علمية.

أسئلة التقويم الذاتي

؟ ما هي معايير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد المالية؟

رابعاً: المعلومات:

عزيزي الدارس، تشكل المعلومات جزءاً أساسياً من تكاليف إنتاج الخدمة أو السلعة. وتختلف المعلومات التي تحتاجها منظمات المقاولات باختلاف نشاطها، فتهتم مثلاً منظمات التشييد بالمعلومات ذات العلاقة بـ: التغيرات الديمغرافيا، والعوامل التي تؤثر على الترابط الأسري، وأسعار ومصادر مواد التشييد، و التغيرات في قوانين وشروط المناقصات العامة، والإنفاق الحكومي في قطاع التشييد. بينما تركز المنظمات العاملة في مجال الطرقات على المعلومات الخاصة بـ: تكنولوجيا الطرقات، والجيولوجيا وأساليب الاختبارات المعملية، و أساليب اختبارات الطرقات، وحجم السيارات وتركز سيرها... إلخ. إضافة إلى المعلومات البيئية الخارجية (البيئة العامة والخاصة) والبيئة الداخلية.

3-2-العمليات Process

عزيزي الدارس، تعتبر العمليات التي تجري في البيئة الداخلية للمنظمة بمثابة العمود الفقري والنشاط الأساسي الذي بدونه لا يمكن أن تنمو وتنجح المنظمة مهما توفر لها من موارد. وتجري في بيئة المنظمة الداخلية أنشطة عديدة أهمها:

أولاً: إدارة المنظمة:

تتمثل إدارة المنظمة في مجموعة من الأفراد الذين يشغلون مناصب مختلفة في المستويات التنفيذية والوسطى والعليا، إلا أن أهم هؤلاء هم القيادات العليا التي يجب أن تتصف بالخصائص التالية:

أ. التفاؤل بدون حدود، والشجاعة، والذكاء عند اتخاذ القرارات، والاستعداد للعمل الشاق والطويل، والتمتع بالصدق والأمانة مع الآخرين. (الجار الله، 1993).

ب. التسلح بالعلم والخبرة المتنوعة.

ج. القدرة العالية في اختيار من يعمل في مواقع العمل من الفئات العمالية المختلفة، وإدارتها معا بفاعلية وكفاءة. من أهم ما يميز منظمات المقاولات تنفيذها لمشاريع التشييد والطرقات بفريق من العاملين ذوي المهارات والثقافات والمستويات التعليمية المختلفة يعملون معا في موقع

واحد لتحقيق هدف واحد، ومن هنا تكمن حنكة القيادات الإدارية الميدانية في توفير نوع من الانسجام والتنسيق والحد من الصراعات بين هؤلاء العاملين حتى يتسنى إنجاز الأعمال بفاعلية وكفاءة.

د. فهم وإتقان استراتيجيات تقديم المناقصات، والقدرة على تقدير التكاليف المختلفة.

ه. توفير الموارد الضرورية لإنجاز المشروع في الوقت المناسب، وتفويض السلطة (الصلاحيات) المناسبة.

و. القدرة على التعامل مع الأزمات غير المتوقعة، وإيجاد الحلول الملائمة.

ز. التوفيق والتوازن بين أطراف المشروع المختلفة (الزبون، والاستشاري أو المهندس، والمقاولين الفرعيين).

ح. تطبيق مبدأ استراتيجيات مختلفة لأفراد مختلفين.

ط. تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، وإشعارهم بأهميتهم في المنظمة من خلال التغذية المرتدة عن أدائهم، وتلمس احتياجيهم، وتطبيق استراتيجية للحوافز تقوم على أساس لكلٍ حسب حاجته مع مراعاة الاختلافات الفردية.

ي. حل أي خلافات وديا وتجنب اللجوء إلى القضاء؛ لما لذلك من أثر سلبي على سمعة المنظمة، وهز ثقة البنوك وشركات التأمين بها.

ك. التعامل بأمانة وصدق مع البنوك وشركات التأمين، وتزويدهم بالمعلومات دونما تحفظ.

ثانياً: استراتيجية التنفيذ:

عزيزي الدارس، يقترح الباحثون ومنهم (Rockert، Vasconcellos esa: 1979، 1998) ضرورة تبني المنهج الموقفي في تنفيذ مشاريع التشييد والطرقات والذي يقوم على أساس المواءمة بين مجموعة من العوامل والمحددات ذات العلاقة بالمشروع والكائنة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (المشروع). وتتعدد العوامل التي تؤثر على استراتيجية تنفيذ المشروع، منها:

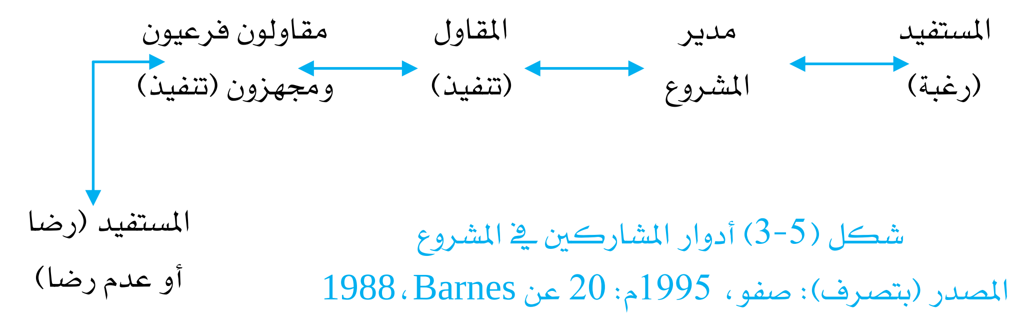
ضوح الهدف من المشروع، ووضع مراحل التنفيذ ومعايير مراقبة الأداء.

لتشاور المستمر مع المستفيد من خلال: الاتصالات، والمشاورات، والإصغاء الفعلي للأطراف ذات العلاقة والجهات المستفيدة سواء كانت أفراداً، أو منظمات خاصة، أو حكومية، لما لذلك من أثر على عمليات التنفيذ.

شكل (3-5) يوضح أدوار المستفيدين في تنفيذ المشروع.

المشاريع الفردية: المستفيد (رغبة) ↔ المصمم (المهندس) (أفكار) ↔ المقاول (تنفيذ) ↔ المستفيد (رضا أو عدم رضا)

المشاريع التي تتبناها منظمات (حكومية أو خاصة).



شكل (5-3) أدوار المشاركين في المشروع

المصدر (بتصرف): صفو، 1995م: 20 عن Barnes، 1988

عزيزي الدارس، على الرغم من المشاكل التي قد تظهر لمنظمات المقاولات نتيجة للتشاور مع المستفيدين، نظراً لعدم وضوح الرؤية والقرار لديهم في بعض الأحيان، وما يسبب ذلك من إرباك، إلا إنه يجب الأخذ بنظر الاعتبار رأي المستفيد في عمليات اختيار البدائل بشكل عام، وتلك التي تؤدي إلى خفض التكاليف بشكل خاص. ويعتبر التشاور المستمر مع المستفيد بمثابة بيع للمشروع النهائي ولكن على شكل مراحل.

والتشاور المستمر مع المستفيد من المشروع يتطلب تكوين شبكة اتصالات ملائمة لتدفق المعلومات أولاً بأول بين فريق العمل (ممثلة منظمة التشييد) وكافة الأطراف الأساسية ذات العلاقة بتنفيذ المشروع، وبالتالي التنبه لأي مشاكل قد تعترض عمليات التنفيذ وتبني الحلول أولاً بأول وبموافقة جميع الأطراف.

شكل فريق العمل في المشروع:

عزيزي الدارس، مهارات وكفاءة الإدارة في اختيار فريق العمل المناسب لتنفيذ المشروع بما يتلاءم ومراحل التنفيذ، يعتبر أحد العوامل المهمة في نجاح عملية التنفيذ. وقد تشكل الإدارة فريق العمل من قوة العمل الموجودة لديها أو المتعاقدة معها، أو تستقطب وتختار عمالة جديدة، وفي حالة كهذه يجب تهيئة وتدريب العمالة الجديدة والتأكد من كفاءتها في تنفيذ المشروع بشكل خاص وفريق العمل المشكل بشكل عام.

تدريب (2)

؟

هناك عوامل عديدة تؤثر في استراتيجية تنفيذ المشروع، حاول أن تستخلص أهم تلك العوامل المؤثرة.

حل الصراعات أولاً بأول:

عزيزي الدارس، غالباً ما ينشأ صراع بين المسئول عن تنفيذ المشروع أو المقاول الفرعي والمهندس (ممثل صاحب المشروع أو الجهة المستفيدة)، مما يؤدي إلى عرقلة تنفيذ المشروع في الوقت المحدد إن لم يُحَلّ ذلك الصراع أولاً بأول. ويعزى الصراع بين المقاول والمهندس إلى أسباب منها (الجار الله، 1993م):

1- التضارب في الآراء والمصالح:

يؤدي تنفيذ المقاول للمشروع وفق رغبات المهندس إلى زيادة التكاليف وقت التنفيذ.

2- التنافس المعرفي:

التراكم المعرفي والخبرة لدى المقاول تجعل رأيه في أوقات كثيرة دقيقاً أكثر من رأي المهندس، مما يؤدي إلى الجدل فيما بينهما ومحاولة كل منهما إثبات صواب رأيه.

3- التنافس على كسب صداقة صاحب المشروع:

يؤدي الاحتكاك الكثير بين المقاول وصاحب العمل إلى تعزيز الثقة فيما بينهما، وبالتالي القبول باقتراحات المقاول، خاصة تلك التي تؤدي إلى خفض التكاليف، ورفض اقتراحات المهندس مما يسبب له إحراجاً.

تؤدي دارسة التصاميم والرسومات بشكل علمي ودقيق قبل توقيع الاتفاقية (وتنبيه صاحب العمل يؤدي إلى أي أخطاء إن وجدت أو اقتراح أي تعديلات) إلى التقليل من الصراعات سابقة الذكر.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

نشوء الصراع بين المسئول عن تنفيذ المشروع والمقاول يؤدي إلى عدة أسباب، اذكر الأسباب التي تؤدي إلى نشوء هذا الصراع.

3-3-المخرجات Output

عزيزي الدارس، ينعكس دور منظمات المقاولات على نوع مخرجاتها من خلال:

أ. كون المخرجات مجرد خدمة في حالة ما يكون دور المنظمة فقط تنفيذياً (يقدم الزبون التصاميم والرسومات والمواد) أو مجرد القيام بخدمة الصيانة لمنشآت أو طرق قائمة.

ب. سلع على شكل: شقق، وفلل، ومدن سكنية أخرى، ودكاكين، وأسواق...الخ، ويمكن أن يطلق هذا التصنيف في حالة ما تتبنى المنظمة الفكرة وتنفيذها ثم تقوم بعد ذلك ببيعها.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

ينعكس دور منظمات المقاولات على نوع مخرجاتها" وضح ذلك.

4-أنواع مشروعات التشييد:

عزيزي الدارس، يصنف أغلب المتخصصين (جار الله 1993، المصري 1998م، وسعد فنيس، 2005) مشروعات التشييد إلى الآتي:

4-1-المشروعات الخفيفة:

يعمل في هذا النوع من المشاريع عدد كبير من منظمات المقاولات؛ نظراً للتواضع النسبي للخبرة ورأس المال اللازم لتنفيذ مثل هذه المشاريع. (أكثر المقاولين في اليمن سواء المصنفين من قبل وزارة الإنشاءات والإسكان أو غير المصنفين يعملون في هذا النوع من المشاريع). وتنقسم المشروعات الخفيفة إلى:

أ- مبانٍ سكنية: وتشمل المنازل العادية، والمدن السكنية، والعمارات ذات الشقق والأبراج الشققية. وتشتد المنافسة في اليمن على المنازل العادية على الرغم من تواضع الربح فيها نظراً إلى عدم الحاجة إلى خبرة ورأس مال كبيرين في تنفيذها، وخاصة عندما تكون متواضعة ومحدودة الطوابق.

ب- شاريع التشييد الصناعية: وتتضمن معامل تكرير البترول، ومواقع التعدين وصهر المعادن، ومصانع: البتروكيماويات، والوقود الاصطناعي، وإنتاج الطاقة النووية وغيرها، ويحتاج تنفيذ هذا النوع من المباني إلى مقاولين متخصصين وذوي خبرة في هذا المجال، نظراً إلى: التكاليف العالية لمثل هذه المشاريع، والحاجة إلى تصاميم وبناء يتلاءم وطبيعة الصناعة، والمخاطر البيئية المصاحبة إذا لم ينفذ المشروع بكفاءة وحسب التصاميم.

ج- المباني التجارية: يقصد بهذا النوع من المشاريع: المجمعات التجارية، والأسواق المركزية، والمجمعات والمدن السكنية، ومباني البنوك وشركات التأمين...إلخ، وترسو مناقصة هذا النوع من المشاريع في الغالب على منظمات المقاولات ذات الإمكانيات العالية، والخبرات الطويلة في تنفيذ مثل هذا النوع من المشاريع.

د- مباني الخدمات العامة: يقصد بهذه التسمية المباني العامة التي تمارس الدولة فيها نشاطها بشكل عام والخدمي بشكل خاص، مثل: المستشفيات، والمدارس، والمباني الحكومية المختلفة. الشروط العامة لعقد المقاولات (1994) والمقرة من مجلس الوزراء يحدد شروط ودرجة المقاول الذي يحق له الدخول في المناقصات على مثل هذا النوع من المباني. وغالباً ما يكون مثل هذا النوع من المشاريع مربحاً.

4-2-المشروعات الثقيلة:

عزيزي الدارس، يحتاج تنفيذ هذا النوع من المشاريع إلى آلات ومعدات خاصة وذات تكاليف عالية، وخبرات قد تصل إلى العالمية في المنظمة المنفذة، بسبب درجة المخاطرة الناتجة عن أي خلل في عمليات التنفيذ. ويعتبر هذا النوع من المشاريع استراتيجياً نظراً لتأثيرها الاقتصادي والاجتماعي. ويشمل هذا النوع من المشروعات: السدود والحواجز المائية، ومحطات الكهرباء بأنواعها،و الطرق وسكك الحديد، والمطارات، وشق الأنفاق البرية والمائية،و المنشآت المائية، وشبكات المياه والصرف الصحي.



تدريب (3)

تصنف مشروعات التشييد على مشروعات خفيفة وأخرى ثقيلة-قارن بين خصائص تلك المشاريع.

5- الخلاصة:

عزيزي الدارس: تناولنا في هذه الوحدة للمفاهيم المتعلقة بإدارة منظمات التشييد والبناء وأهمية نشاط التشييد أيضاً استعرضنا إلى طبيعة نشاط منظمات التشييد والاختلاف بينهما وبين المنظمات الصناعية وأوجه الاختلاف فيما بينهما وكذلك تناولنا الأبعاد التي على أساسها تمارس منظمات المقاولات نشاطها.

كما تم استعراض دورة حياة المشروع منذ أكثر من أن يكون فكرة عبر المراحل المختلفة لحياة المشروع وخصائص كل مرحلة.

أيضاً تعرفنا إلى منظمات التشييد والمقاولات كنظام مفتوح والجوانب المتعلقة والمتعلقة بهذا النظام.

وأخيراً تعرفنا إلى الأنواع المختلفة لمشروعات التشييد.

6- مسرد المصطلحات:

عزيزي الدارس: نذكر لك في ختام هذه الوحدة مسرداً لمصطلحات ومعاني الألفاظ التي تضمنتها هذه الوحدة، لعلها تكون مساعدة ومعينة لك على الفهم والاستيعاب.

- دورة حياة المشروع: عبارة عن مجموعة من المراحل المتعاقبة التي يمر بها أي مشروع والتي تختلف باختلاف طبيعة ونوع المشروع.
- إستراتيجية التنفيذ: هي المواءمة بين مجموعة من العوامل والمحددات ذات العلاقة بالمشروع والكائنة ف لي البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (المشروع).
- مشاريع التشييد الصناعية: وتتضمن معامل تكرير البترول ومواد التعدين وصهر المعادن ومصانع البتروكيماويات والوقود الاصطناعي وإنتاج الطاقة النووية وغيرها.
- المباني التجارية: يقصد بها المجمعات التجارية، الأسواق المركزية المجمعات والمدن السكنية، مباني البنوك وشركات التأمين.... الخ.
- مبني الخدمات العامة: يقصد بها المباني العامة التي تمارس الدولة فيها نشاطها بشكل عام وخدمي بشكل خاص مثل: المستشفيات، المدارس، والمباني الحكومية المختلفة.

7ـ التعيينات:

أولاً: الأسئلة الموضوعية:

أ-ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة الخاطئة مع التعليل للعبارات الخاطئة:

1) من أهم أنشطة القيادات العليا في منظمات التشييد الشؤون الإدارية.
2) يمر المشروع بدورة حياة مختلفة باختلاف طبيعة المشروع.
3) يمارس نشاط التسويق في منظمات التشييد من خلال كل شخص في المنظمة.
4) من أهداف إدارة منظمات المقاولات تتمثل في الجانب الفني فقط.
5) لا تختلف منظمات التشييد عن المنظمات الصناعية.
6) الولاء التنظيمي ليس ذا أهمية في منظمات التشييد نظراً لطبيعة العقود التي تبرمها.
7) لا تحظى العلاقات العامة بأهمية في إدارة منظمات التشييد والمقاولات.
8) دور حياة المشروع تختلف باختلاف طبيعة نوع المشروع وظرف البيئة الخارجية للمشروع.

9) تختلف المعلومات التي تحتاجها منظمات المقاولات باختلاف نشاطها.

10) يمكن تصنيف أنواع مشروعات التشييد على المشروعات الخفيفة وأخرى ثقيلة.

ب-حدد الإجابات الصحيحة من بين البدائل التالية:

1) من أهم أنشطة القيادات العليا في منظمات التشييد:

أ-التسويق

ب-المالية

ج-الشؤون الإدارية

د-جميع ما سبق

2) يمر المشروع بدورة حياة:

أ-مراحل واحدة ونمطية

ب-مختلفة باختلاف طبيعة المشروع

ج-سبع مراحل

د-جميع ما سبق

3) يمارس نشاط التسويق في منظمات التشييد من خلال:

أ-إدارة متخصصة.

ب-كل شخص في المنظمة

ج-القيادة العليا

د-لاشيء مما سبق

4) يمكن تصنيف أنواع مشروعات التشييد إلى:

أ-مشروعات خفيفة

ب-مشروعات ثقيلة

ج-خفيفة وثقيلة

د-لا شيء ما سبق

5) يعزي الصراع بين المقاول والمهندس إلى أسباب منها ماعدا:

أ-التضارب في الآراء والمصالح

ب-التنافس المعرفي

ج-التنافس المادي

د-التنافس على كسب صاحب المشروع

6) تتعدد العوامل التي تؤثر على إستراتيجية تنفيذ المشروع منها:

أ-وضوح الهدف

ب-التشاور مع المستفيد

ج-(أ + ب)

د- لاشيء مما سبق

7) تختلف المعلومات التي تحتاجها منظمات المقاولات باختلاف نشاطها بسبب:

أ-التغيرات الديمغرافية

ب-أسعار ومصادر ومواد التشييد

ج-تغيرات في قوانين وشروط المناقصات العامة

د- جميع ما سبق

8) من معايير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد المالية في منظمات التشييد والمقاولات:

أ-الاحتفاظ بحجم ملائم من السيولة النقدية

ب-تفادي الاستثمار العالي في الأصول الثابتة

ج-المفاضلة بين مصادر التمويل

د-جميع ما سبق

9) فكرة المشروع مرحلة تقتضي التحليل المبدئي لاحتياجات المشروع ويقوم بها:

أ-صاحب المشروع

ب-المقاول

ج-فريق عمل متخصص في المنظمة

د-لاشيء مما سبق

10) ينظر إلى التشييد على أنه عملية إبداعية تعتمد على عدد من المصادر وهي:

أ-سبعة مصادر

ب-ثمانية مصادر

ج-ستة مصادر

د- لا شيء ما سبق

ثانياً: الأسئلة المقالية:

تناول بالشرح للقضايا والمفاهيم التالية:

1) وضح مفهوم إدارة منظمات المقاولات مبيناً أهمية نشاط التشييد والمقاولات.
2) قارن بين أوجه الاختلاف بين منظمات التشييد والبناء والمنظمات الصناعية.
3) اشرح دورة حياة المشروع وخصائص مراحلها المختلفة.
4) بين عناصر ومكونات كلاً من المدخلات والعمليات والمخرجات وفقاً لنظرية النظم.
5) وضح دور وأهمية المعلومات في منظمات التشييد والمقاولات.

8- إجابات التدريبات:

عزيزي الدارس، أضع بين يديك فيما يأتي أجوبة التدريبات الواردة في هذه الوحدة، علها تكون مساعدة لك في الاستيعاب والفهم.

تدريب (1):

أوجه الاختلاف بين منظمات التشييد والمنظمات الصناعية:

تختلف منظمات التشييد عن الصناعية في أوجه كثيرة منها:

- أكثر اعتماد وتأثر بالعنصر البشري.
- تحظى العلاقات العامة بأهمية قصوى.
- تتولى القيادات العليا في المنظمة مسئولية التسويق.
- يعتبر الولاء التنظيمي ذا أهمية بالغة نظرا لطبيعة العقود التي تبرمها منظمات التشييد والتي تتطلب الأمانة والإخلاص.
- تفويض السلطة إلى قادة فرق العمل الميدانية، حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الملائمة في المواقف المختلفة.
- تنوع واختلاف العمالة التي تعمل معا في موقع واحد مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معها.

تدريب (2):

وتتعدد العوامل التي تؤثر في إستراتيجية تنفيذ المشروع منها:

أ. وضوح الهدف من المشروع ووضع مراحل التنفيذ ومعايير مراقبة الأداء.

ب. التشاور المستمر مع المستفيد من خلال الاتصالات والمشاورات والإصغاء الفعلي للأطراف ذات العلاقة والجهات المستفيدة سواء كانت أفراداً، أو منظمات خاصة، أو حكومية، لما لذلك من أثر على عمليات التنفيذ.

تدريب (3):

مقارنة بين المشاريع الثقيلة والمشاريع الخفيفة:

المشاريع الثقيلة	المشاريع الخفيفة
-يحتاج لتنفيذها إلى الالآت ومعدات خاصة. -مرتفعة التكاليف والمخاطر. -ذات بعد إستراتيجي. -انخفاض حدة المنافسة بين المنظمات المقاولات. -بحاجة إلى مستوى عالي من التقنية الفنية والخبرة ورأس المال.	-يعمل فيها عدد كبير من منظمات المقاولات. -تقوم على مستوى منخفض من الخبرة ورأس المال. -مشاريع ذات منافسة كبيرة. -قليلة المخاطر والتكاليف.

9. قائمة المراجع:

1- المصري أحمد محمد (1998)، "إدارة التشييد"، مؤسسة شباب الجامعة – مصر – الإسكندرية.

2- صفو ياسين فوزي (1995)، "العوامل الاستراتيجية والتكتيكية المؤثرة في نجاح إدارة مشاريع البناء"، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية – العراق.

3- الشروط العامة لعقد المقاولات (1994)، الجزء الأول والثاني، وزارة الإنشاءات والإسكان والتخطيط الحضري – اليمن.

4- باري دونالد، بولسون بويد (2005)، "إدارة التشييد المتخصصة"، ترجمة سعيد بن مشبب سعد منيس، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث- السعودية – الرياض.

5- الجار الله، 1993، "إدارة التشييد"، السعودية – الرياض، معهد الإدارة العامة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- فارع وهيبة غالب، نعمان أحمد، مصلح عبد اللطيف وآخرون (2008)، "أثر أخلاقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري"، الجمهورية اليمنية--المعهد الوطني للعلوم الإدارية—مركز البحوث والاستشارات
- الميداني عبد الرحمن حسن حنبكة (2008)، " الأخلاق الإسلامية وأسسها"، دار القلم دمشق (الجزء الأمل والثاني)
- كورتل فريد (2009)، "تسويق الخدمات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- الطائي حميد، والعلاق بشير، (2009)، "إدارة عمليات الخدمة"، دار الباروري العلمية للنشر والتوزيع – الأردن عمان.
- الجهاز المركزي للإحصاء "كتاب الإحصاء السنوي، 2009"، الجمهورية اليمنية
- المغربي عبدالحميد عبدالفتاح (2009) إدارة المنشآت المتخصصة، المكتبة العصرية – مصر ، المنصورة.
- الزبيري حمزة محمود (2004): إدارة المصارف – إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان، مؤسسة الوراق – الأردن.
- أبو أحمد رضا صاحب (2002)، إدارة المصارف – مدخل تحليلي كمي معاصر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع- الأردن – عمان.
- قانون البريد والتوفير البريدي رقم 64 لسنة 1991م، الجريدة الرسمية، وزارة الشئون القانونية.
- إبراهيم عبدالرحمن زكي (بدون تاريخ)، "اقتصاديات النقود والبنوك" دار الجامعات المصرية.
- الربيدي محمد علي، (2001)، "المحاسبة في البنوك التقليدية والإسلامية" دار الفكر المعاصر –ط2- صنعاء – اليمن.
- الضمور هاني حامد، (1999)، "التسويق الدولي"، الجامعة الأردنية.
- الغريب ناصر، (1996)، "أصول المصرفية الإسلامية، وقضايا التشغيل" أبوللو للطباعة والنشر – القاهرة.

- المحمودي فضل، (1998)، "تجزئة السوق وأثرها في سياسة تسويق الخدمة المصرفية، "رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية – العراق – بغداد.
- الهواري سيد (1983) "إدارة البنوك" مكتبة عين شمس – القاهرة – مصر.
- رمضان زياد سليم، جودة محفوظ أحمد (1996) "إدارة البنوك"، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن.
- قانون رقم 14 لسنة 2000 بشأن البنك المركزي اليمني "الجريدة الرسمية" العدد الثاني عشر (الجزء الثاني) 30 يونيو 2000م، وزارة الشؤون القانونية-اليمن.
- قانون رقم 21 لسنة 1996 بشأن المصارف الإسلامية، وزارة الشئون القانونية – اليمن.
- قانون رقم 38 لسنة 1998م، بشأن البنوك التجارية "الجريدة الرسمية" العدد الرابع والعشرون 1998/12/31م.
- حباري محمد عبدالوهاب (1987)، "كان البنك اليمني ولا يزال وسيظل"، البنك اليمني للإنشاء والتعمير خمسة وعشرون عاماً في خدمة التنمية، 1962-1987.

معلا ناجي (1994) "أصول التسويق المصرفي"، الأردن – عمان.

- الجهاز المركزي للإحصاء (كتاب الإحصاء السنوي 2008)، الجمهورية اليمنية، يوليو 2009.
- أبو رمان أسعد حماد (2001)، "إدارة الضيافة"، دار ومكتبة الحامد للنشر – الأردن – عمان.
- عبوي زيد ميني (2008)، "إدارة المنشآت السياحية والفندقية،" ، دار الرية للنشر والتوزيع، الأردن- عمان.
- توفيق ماهر عبدالعزيز (2008)، "علم إدارة الفنادق"، دار زهران للنشر والتوزيع – الأردن – عمان.
- الطائي حميد عبدالنبي (1992)، "صناعة الضيافة"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – جامعة المستنصرية – العراق – بغداد.
- ماهر أحمد، أبو قحف عبدالسلام (1989)، "تنظيم وإدارة المنشآت السياحية، والفندقية"، المكتب العربي الحديث – مصر العربية – الإسكندرية.
- السيد علي محمد، أمين (1998)، "إدارة الفنادق ورفع كفاءتها الإنتاجية" دار وائل للطباعة والنشر – الأردن.

- القطابري سليمان علي (2000)، "البنية الأساسية ودورها في التنمية السياحية"، ورقة مقدمة إلى ندوة السياحة التي أقامها المجلس الاستشاري بالتعاون مع الهيئة العامة للسياحة في الفترة (19-23/ فبراير 2000).
- عبدالله يوسف محمد (بدون تاريخ)، "أوراق في تاريخ اليمن وآثاره" بيروت – لبنان.
- المصر أحمد محمد (1998)، "إدارة الفنادق" مؤسسة شباب الجامعة – الإسكندرية.
- 35 :34 :30/7/2002 ،NO :111 (باللغة العربية) NEWS WEEK.
- الحماقي يوسف محمد حافظ (1989)، "إدارة وفن المأكولات والمشروبات" مكتبة الأنجلو المصرية – القاهرة – مصر.
- الأغبري حسين محمد عبدالله (1996)، "السياحة والثقافة والتنمية في الجمهورية اليمنية"، ندوة السياحة والثقافة والتنمية – اليمن – صنعاء.
- الميداني عبد الرحمن حسن (2008)، "الأخلاق الإسلامية" الجزء الأول، دار القلم دمشق – سوريا.
- فارع وهيبة غالب، وكشيح على والآخرون (2008)، "أثر أخلاقيات الوظيفة العامة في الحد من الفساد الإداري"، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، مركز البحوث والاستشارات – اليمن – صنعاء.
- المرهضي سنان غالب (2010)، "أثر نظام الحوافز في أخلاقيات الوظيفية العامة: دراسة ميدانية على عينية من الموظفين في المنظمات العامة"، مجلة كلية التجارة والاقتصاد العدد 34 سبتمبر 2010، ص1: 28.
- العنزي سعد على (2008)، "الإدارة الصحية"، اليازوري – الأردن.
- نصيرات فريد توفيق (2008)، "إدارة المستشفيات"، إسراء للنشر والتوزيع الأردن – عمان.
- جاد الرب سيد محمد (2008)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية"، مطبعة العشري، مصر العربية.
- كتاب الإحصاء السنوي (2008)، الجهاز المركزي للإحصاء، اليمن – صنعاء – يوليو 2009.
- حرستاني حسان محمد (1990)، "إدارة المستشفيات" معهد الإدارة العامة – الرياض، السعودية.

- قانون رقم (60) لسنة 1999، بشأن المنشآت الطبية الخاصة الجريدة الرسمية، العدد الرابع والعشرون الصادر بتاريخ 24 رمضان هـ الموافق 31 ديسمبر 1999م.
- المرهضي سنان غالب (2011)، "نظرية المنظمة والتغير التنظيمي"، مركز الأمين للطباعة والنشر – اليمن – صنعاء.
- غنيم أحمد محمد (2006)، "إدارة المستشفيات رؤية معاصرة" المكتبة المصرية.
- الحمادي نبيل حزام (بدون تاريخ)، "أخلاقيات المهن الطبية" مجموعة محاضرات متداولة في أوساط طلاب العلوم الصحية – جامعة صنعاء، 2010.
- اللائحة التنفيذية للقانون رقم (60) لسنة 1999م، والصادرة عن مجلس الوزراء رقم (132) لسنة 2004، ، وزارة الشئون القانونية- الجريدة الرسمية العدد (4) لسنة 2004.
- قانون رقم (26) لسنة 2002، بشأن مزاولة المهن الطبية والصيدلانية وزارة الشئون القانونية – الجريدة الرسمية، ديسمبر 2005.
- المصري أحمد محمد (1998)، "إدارة التشييد"، مؤسسة شباب الجامعة – مصر – الإسكندرية.
- صفو ياسين فوزي (1995)، "العوامل الاستراتيجية والتكتيكية المؤثرة في نجاح إدارة مشاريع البناء"، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية – العراق.
- الشروط العامة لعقد المقاولات (1994)، الجزء الأول والثاني، وزارة الإنشاءات والإسكان والتخطيط الحضري – اليمن.
- باري دونالد، بولسون بويد (2005)، "إدارة التشييد المتخصصة"، ترجمة سعيد بن مشبب سعد منيس، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث- السعودية – الرياض.
- الجار الله، 1993، "إدارة التشييد"، السعودية – الرياض، معهد الإدارة العامة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Kotler and Armstrong (2004) "Principles of Marketing" Prentice – Hall.
- Lovelock, H and Wirtz J (2011) "Services Marketing" Prentice – Hall.
- Adrain Palmer, (1994) "Principles of service marketing" McGraw- Hall.
- Gronroos (1994) "A services Quality model its marketing implications" European Journal of Marketing, V (18), N (4) , PP 36-45.
- Jones R Gareth,. (2010), "Organizational Theory" Prentice – Hall.
- Fitzsimons James. A; and Fitzsimons Mana J, (1998) "Service Management operations strategy, and Information Technology" McGraw- Hill.
- Robbins Sand Judge T. (2007) "Organizational Behavior" E12", Pearson, Prentice – Hall.
- WALKER JOHN, (2007), "HOSPITALITY MANAGEMENT" PEARSON PRENTICE HALL.
- Jones GARETH (2010), "Organizational THEORY DESIGN AND CHANGES" PEARSON PRENTICE HALL.



ISBN 978-162590446-1

9 781625 904461

يطلب هذا الكتاب مباشرة من مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي

Web Site: WWW. ust.edu/centers/ubc - Email: ubc@ust.edu - Tel: 00971 384078